

L'OCCUPATION ET LA VITALITÉ DES TERRITOIRES RURAUX QUÉBÉCOIS :
ANALYSE D'INITIATIVES LOCALES DURABLES, MEILLEURES PRATIQUES ET RECOMMANDATIONS

Par Isadora Tremblay

Essai présenté en vue de l'obtention du double diplôme
Maîtrise en environnement
Master en Gestion Intégrée de l'Environnement, de la Biodiversité et des Territoires

Sous la direction de Monsieur Pierre Poulin

UNIVERSITÉ DE SHERBROOKE (Québec, Canada)

UNIVERSITÉ DE MONTPELLIER (France)

Juillet 2018

SOMMAIRE

Mots-clés : Développement rural, ruralité, municipalités, initiatives locales, développement durable, analyse FFOM, prise en charge, mobilisation, régions du Québec, communauté.

Malgré un territoire dynamique, plusieurs communautés rurales du Québec, souvent celles éloignées d'un grand centre et à faible démographie, peinent à offrir un milieu de vie attrayant et des opportunités à sa population. Plusieurs sont même dévitalisées, soit sans service de proximité, de tissu social ou en désert alimentaire. Les besoins étant multiples et complexes, il paraît nécessaire que le milieu se prenne en main et crée des projets pour répondre à ses propres besoins.

Dans ce contexte, l'objectif principal de l'essai est de déterminer sous quelles conditions des initiatives locales, en développement durable ou visant la dynamisation des milieux ruraux québécois, peuvent émerger et être pérennes. Plus précisément, les enjeux de développement de ces milieux doivent être connus pour ensuite apprécier les sept initiatives étudiées qui ont émergé grâce à la population dans des municipalités rurales. La compréhension de leur fonctionnement permet d'effectuer une analyse de leurs forces, faiblesses, opportunités et menaces, afin d'observer les facteurs récurrents ou importants.

Basées sur cette analyse, les meilleures pratiques pour la réussite et la pérennité des initiatives sont tracées et des recommandations s'adressant aux communautés locales, aux gouvernements de proximité ainsi qu'au gouvernement du Québec sont proposées. L'étude des cas a démontré que la réussite des initiatives semble tenir surtout sur la nature même du projet, qui doit être adapté aux besoins de la communauté et être réalisé de manière communautaire. Également, la qualité du ou des leader(s), la fluidité des communications entourant les activités ainsi que les réseautages variés effectués semblent être des facteurs pour un contexte de projet idéal. Les organismes municipaux et gouvernementaux doivent eux aussi participer à l'émergence et au succès des initiatives, par exemple en reconnaissant symboliquement et financièrement les projets et leurs artisans. Ces instances se doivent également de travailler sur une vision stratégique globale au Québec, et spécifique aux régions, afin d'encourager les projets qui correspondent aux objectifs. Finalement, l'attractivité du territoire ainsi que la qualité et la quantité de services offerts pourraient également favoriser la mobilisation de la population.

REMERCIEMENTS

« Il n’y a pas de territoires sans avenir, il n’y a que des territoires sans vision ni projet » -
Raymond Lacombe

Un travail de cette ampleur ne peut se réaliser rapidement ou facilement. Il est nécessaire de trouver des idées, y réfléchir, faire des essais et des erreurs, trouver des solutions et continuer d’avancer. Bien qu’il s’agisse d’un travail individuel, le processus ne l’est pas, et c’est grâce à chaque personne qui m’a écoutée, conseillée, encouragée et partagé ses expériences que je suis parvenue à ce résultat.

Je tiens d’abord à remercier mon directeur, monsieur Pierre Poulin, qui a su m’orienter et me donner confiance pour la réalisation de cet essai. Ses commentaires judicieux, nos conversations et le partage de son expertise m’ont permis de faire évoluer mon travail et de garder la motivation et la rigueur nécessaire.

Je souhaite également remercier mesdames Judith Vien et Catherine Moulia, respectivement du Centre universitaire de formation en environnement et développement durable de l’Université de Sherbrooke et du département Biologie Écologie de l’Université de Montpellier, qui m’ont permis de vivre l’expérience inestimable du double-diplôme.

Ensuite, je remercie les représentants des projets que j’ai étudiés, qui m’ont donné du temps et transmis leur passion pour le développement des communautés rurales : messieurs Patrick Déry, Éric Simard, Paul Casavent, Marc-Sylvain Pouliot, Gaston Michaud et mesdames Diane Lavoie et Renée-Claude Leroux. Je remercie également tous les autres acteurs du territoire rural québécois, qui travaillent chaque jour pour faire de leur milieu un environnement sain, dynamique, solidaire et où il fait bon vivre.

Plus personnellement, je remercie mes amis du baccalauréat en études de l’environnement, puisque ma passion pour le domaine a réellement grandi à leurs côtés. Merci également à mes ami(e)s et collègues de la maîtrise, et surtout à Stéphanie Gagné Clermont, dont les conseils m’ont amené à rendre un travail dont je peux être fière.

Finalement, un merci tout spécial à ma famille qui m’a supporté durant toutes mes études ainsi qu’à mon conjoint, Philippe Lacasse, qui a été l’acolyte parfait pour m’accompagner durant toute la maîtrise. Il y a un peu de chacun de vous dans mon essai.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
1 MISE EN CONTEXTE	4
1.1 Contexte historique.....	4
1.2 La ruralité d’aujourd’hui.....	6
1.2.1 Types de milieux ruraux.....	6
1.2.2 Portrait de l’économie rurale	7
1.2.3 Contexte politique des dernières années	9
1.3 Stratégie sur l’occupation et la vitalité du territoire	11
1.3.1 Financement	11
1.3.2 Priorités.....	12
1.3.3 Mise en œuvre et perspectives	13
2 ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT RURAL AU QUÉBEC.....	15
2.1 Dévitalisation.....	15
2.1.1 Démographie	16
2.1.2 Culture, identité et sentiment d’appartenance.....	17
2.1.3 État du Québec	18
2.2 Rôles et capacités des municipalités	18
2.3 Enjeux environnementaux	19
2.3.1 Dégradation du milieu naturel.....	19
2.3.2 Occupation des terres agricoles	20
2.3.3 Exploitation de la forêt boréale	21
2.3.4 Gestion des ressources naturelles	22
3 MÉTHODOLOGIE.....	24
3.1 Sélection des cas	24
3.2 Description des cas.....	24
3.3 Méthode d’analyse.....	24
3.4 Sélection des critères	26
3.5 Analyse et recommandations.....	28
3.6 Limites de l’analyse	28

4	ÉTUDES DE CAS D'INITIATIVES LOCALES	30
4.1	Initiatives à grande portée	30
4.1.1	Place aux jeunes en région	30
4.1.2	La Ruche	31
4.1.3	L'ARTERRE	31
4.1.4	Agriculture soutenue par la communauté.....	32
4.1.5	Tous ruraux	32
4.2	La municipalité de Saint-Camille	33
4.2.1	Les projets en bref	33
4.2.2	Analyse FFOM	36
4.3	L'Écohameau de La Baie	45
4.3.1	Le projet en bref	46
4.3.2	Analyse FFOM	47
4.4	La Coopérative forestière Ferland-Boilleau.....	54
4.4.1	Le projet en bref	54
4.4.2	Analyse FFOM	56
4.5	La Pometterie Saint-Gabriel-de-Kamouraska.....	64
4.5.1	Le projet en bref	65
4.5.2	Analyse FFOM	66
4.6	Les jardins de Victoria	72
4.6.1	Le projet en bref	73
4.6.2	Analyse FFOM	74
4.7	La Cité-école Louis-Saint-Laurent.....	80
4.7.1	Le projet en bref	81
4.7.2	Analyse FFOM	82
4.8	La vie communautaire et La Brunante de la municipalité de Racine	91
4.8.1	Les projets en bref	91
4.8.2	Analyse FFOM	93
5	DISCUSSION ET ANALYSE.....	102
5.1	Gestion et nature du projet.....	102
5.2	Communications.....	103

5.3	Contexte territorial.....	104
5.4	Facteurs économiques	106
5.5	Facteurs politiques	107
5.6	Pérennité du projet	108
5.7	Particularités	109
6	RECOMMANDATIONS.....	111
6.1	À l'intention des citoyens et des organismes communautaires locaux	111
6.2	À l'intention des gouvernements de proximité	115
6.3	À l'intention du gouvernement du Québec	116
	CONCLUSION	118
	RÉFÉRENCES	121
	BIBLIOGRAPHIE.....	129
	ANNEXE 1 — ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES.....	131
	ANNEXE 2 – MEILLEURES PRATIQUES INTERNES D'INITIATIVES LOCALES	133

LISTE DES FIGURES ET DES TABLEAUX

Figure 2.1 Cycle de la dévitalisation	16
Figure 3.1 Liste des critères de l'analyse FFOM	27
Figure 4.1 Schématisation du système local d'innovation sociale à la municipalité de Saint-Camille	36
Figure 6.1 Meilleures pratiques concernant le projet proposé	113
Figure 6.2 Meilleures pratiques pour les leaders locaux	113
Figure 6.3 Meilleures pratiques pour des communications efficaces.....	114
Figure 6.4 Meilleures pratiques pour effectuer des réseautages multiples	114
Tableau 3.1 Relation entre les facteurs.....	28
Tableau 4.1 Analyse FFOM des projets communautaires de la municipalité de Saint-Camille	44
Tableau 4.2 Analyse FFOM de l'Écohameau de La Baie	53
Tableau 4.3 Analyse FFOM de la Coopérative forestière Ferland-Boilleau.....	63
Tableau 4.4 Analyse FFOM de La Pommeterie Saint-Gabriel-de-Kamouraska.....	71
Tableau 4.5 Analyse FFOM des Jardins de Victoria.....	79
Tableau 4.6 Analyse FFOM de la Cité-école Louis-Saint-Laurent.....	90
Tableau 4.7 Analyse FFOM de La Brunante.....	100
Tableau 6.1 Recommandations à l'intention des citoyens et des organismes locaux	111
Tableau 6.2 Recommandations à l'intention des gouvernements de proximité	115
Tableau 6.3 Recommandations à l'intention du gouvernement du Québec	116

LISTE DES ACRONYMES, DES SYMBOLES ET DES SIGLES

\$	Dollar canadien
ASC	Agriculture soutenue par la communauté
ARDA	Loi sur l’aménagement rural et le développement agricole
CAR	Conférence administrative régionale
CDC	Corporation de développement communautaire
CFQ	Cercle des fermières du Québec
CISA	Centre d’innovation sociale en agriculture
CLD	Centre local de développement
CODESCA	Corporation de développement socioéconomique de Saint-Camille
CPQ	Conseil du patronat du Québec
CPTAQ	Commission de protection des territoires agricoles du Québec
CQCH	Confédération québécoise des coopératives d’habitation
CRAAQ	Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec
CRÉ	Conférence régionale des élus
CRISES	Centre de recherche en innovations sociales
CSSS	Centre de santé et de services sociaux
CVRF	Centre de valorisation des ressources forestières
DD	Développement durable
FARR	Fonds d’appui au rayonnement des régions
FDT	Fonds de développement des territoires
FFOM	Forces, faiblesses, opportunités, menaces
FLI	Fonds local d’investissement
FQM	Fédération québécoise des municipalités
GREB	Groupe de recherches écologiques de La Baie
INM	Institut du Nouveau Monde
ISO	Organisation internationale de normalisation
ISQ	Institut de la statistique du Québec
ITA	Institut des technologies agricoles
LDD	Loi sur le développement durable

LOVT	Loi pour assurer l’occupation et la vitalité des territoires
LPTAA	Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles
MAMOT	Ministère des Affaires municipales et de l’Occupation du territoire
MAPAQ	Ministère de l’Agriculture, des Pêcheries et de l’Alimentation
MEES	Ministère de l’Éducation et de l’Enseignement supérieur
MERN	Ministère de l’Énergie et des Ressources naturelles
MESI	Ministère de l’Économie, de la Science et de l’Innovation
MFFP	Ministère de la Forêt, de la Faune et des Parcs
MRC	Municipalité régionale de comté
OBNL	Organisme à but non lucratif
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OECD	Observatoire estrien du développement des communautés
PDZA	Plan de développement de la zone agricole
PFNL	Produits forestiers non ligneux
PIB	Produit intérieur brut
PNR	Politique nationale de la ruralité
SADC	Société d’aide au développement des communautés
SHQ	Société de l’habitation du Québec
SOVT	Stratégie gouvernementale pour assurer l’occupation et la vitalité des territoires 2018-2022
SRQ	Solidarité rurale du Québec
<i>SWOT Analysis</i>	<i>Strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis</i>
TGAT	Table gouvernementale aux affaires territoriales
UMQ	Union des municipalités du Québec
UPA	Union des producteurs agricoles
UQAC	Université du Québec à Chicoutimi
<i>WWOOF</i>	<i>World Wide Opportunities on Organic Farms</i>

LEXIQUE

Collectivité/communauté	« Les termes de collectivité et de communauté englobent les éléments connexes suivants : i) un territoire géographique spécifique, ii) les individus qui occupent ce territoire et iii) l'ensemble des relations sociales qui unissent ces individus. » (OCDE, 2010)
Décentralisation	« La décentralisation se définit comme le processus qui consiste à transférer des fonctions, des pouvoirs et des responsabilités du gouvernement vers une instance autonome et distincte. Cette instance décentralisée dispose de sources de revenus autonomes et ses dirigeants sont élus. » (MAMOT, 2011)
Initiative locale	Projet, action ou idée innovante proposés par un ou des membres de la population locale ou par des organismes communautaires locaux et qui, par leur propre initiative, assurent la mise en œuvre.
Néoruraux	Individus ou groupe de personnes qui ne sont pas nécessairement originaires du milieu rural, mais qui font une arrivée ou un retour en campagne afin de s'y établir afin de « profiter d'espaces plus vastes et d'un certain art de vivre à la campagne. » (Marin, 2011)
Écovillage/Écocommunauté/ Écohameau	Regroupement d'habitations dont l'unité est assurée par un règlement municipal, une législation provinciale ou une autre structure juridique et dont les résidents, par leurs valeurs et modes de fonctionnement, privilégient un mode de vie écologique et communautaire (GREB, s.d.).

INTRODUCTION

L'attribut de rural, lorsqu'on parle d'un territoire est, comme le mentionnent Bruno Jean, Lawrence Desrosiers et Stève Dionne dans leur ouvrage de 2014 *Comprendre le Québec rural*, une « réalité socialement construite ». Cette expression signifie que même si la faible densité géographique et sociologique sont deux aspects indéniables de la ruralité, la qualification de rural peut également varier selon les cultures et les sociétés. Il est possible de diviser les types de territoires ruraux du Québec en différentes catégories. On peut les différencier selon si le milieu est en région centrale ou en région éloignée, s'il est voisin d'une ville moyenne ou s'il se trouve en région périurbaine (Jean et al., 2009). Cet essai traitera cependant tous ces types de milieux ruraux de manière indifférenciée.

Au Québec, à partir des années 60, une migration de plus en plus importante de la population rurale vers les villes a engendré le début d'une certaine dévitalisation de la campagne. Parmi d'autres causes, la révolution verte et la mécanisation de l'agriculture ont permis, certes, une meilleure efficacité de la production, mais ont également réduit le besoin de main-d'œuvre dans les domaines agricoles, forestiers et de la pêche, marquant du même coup une certaine dévitalisation du territoire rural (ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire [MAMOT], 2013). Malgré cette tendance, on a vu émerger une prise en charge du territoire, pour créer une nouvelle organisation sociale des milieux ruraux. Même si ce phénomène ne semble pas encore très bien étudié, il est possible de remarquer, par exemple, la restructuration de la commercialisation et de la production des ressources naturelles, un partenariat entre le monde rural et le monde urbain qui améliore les relations entre eux (Jean et al., 2009) et de la mobilisation citoyenne pour la défense du patrimoine naturel (Gagnon-Boudreau, 2013).

Les facteurs qui portent souvent préjudice aux milieux ruraux sont souvent également synonymes de réussite sur d'autres points. Prenons par exemple la faible densité de la population. Ce paramètre peut signifier un manque de dynamisme, mais peut rendre le milieu attrayant grâce aux grands espaces naturels conservés, prisés par les touristes et souvent recherchés par les jeunes familles. Il existe donc une dichotomie entre l'envie de développement et de croissance de la population et la conservation des milieux naturels.

Ce défi de taille justifie l'importance d'insister sur le développement durable des communautés (Jean et al., 2009). Plus encore, il importe de vitaliser ces territoires, pour en faire des milieux de vie riches et

intéressants pour le développement personnel et social des citoyens. Une économie durable et diversifiée doit également permettre aux citoyens de vivre de leur territoire. Finalement, la vision des milieux ruraux que portent les urbains ou les gouvernements centralisés ne peut jamais être exactement réelle ou adaptée. Jean et al. (2014) ont même pu voir que la vision du milieu rural change grandement selon le public questionné. Cet aspect justifie la nécessité d'intégrer les citoyens dans les projets. Mieux encore, un contexte favorable à l'émergence d'initiatives locales, donc des citoyens et des groupes communautaires, permet de créer un territoire envers lequel on s'identifie et que l'on souhaite améliorer. Cet essai s'adresse donc principalement aux citoyens et aux organismes de la société civile afin de les guider pour l'initiation et la mise en œuvre de leurs projets. L'essai s'adresse également aux gouvernements de proximité du territoire rural du Québec ainsi qu'au gouvernement provincial, de manière à ce qu'ils appuient ces initiatives.

L'objectif général de l'essai est de déterminer quelles sont les conditions de réussite pour favoriser l'émergence et la pérennité de projets d'initiative locale en milieu rural afin d'émettre des recommandations. Pour atteindre cet objectif, trois objectifs spécifiques sont poursuivis.

En premier lieu, il est nécessaire de connaître la situation actuelle des municipalités rurales et d'identifier quels sont les enjeux connus dans leur développement. Pour ce faire, trois principales sources ont été utilisées. La première est le document *Comprendre le Québec rural, seconde édition*, de Jean, Dionne et Desrosiers (2014). En plus d'effectuer un portrait historique et une analyse intéressante sur les différents phénomènes influençant le monde rural, il contient les données à jour du recensement de 2011. Ce dernier est jugé le plus complet, puisque suite à l'abolition de l'obligation de remplir le recensement long de Statistique Canada, les données concernant différents facteurs de vitalité sont de moins en moins précises. Néanmoins, l'édition 2017 du portrait économique des régions du Québec, du gouvernement du Québec, a permis de fournir quelques données un peu plus à jour, soit de 2015 et de 2016 pour certains sujets. Les priorités des régions ainsi que les informations de la Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2018-2022 (SOVT) sont tirées du document officiel de la stratégie. En deuxième lieu, la présentation de projets d'initiative locale participant au développement durable des municipalités rurales québécoises ainsi que la description de leur fonctionnement ont nécessité la tenue d'entrevues semi-dirigées avec les instigateurs des projets et la consultation de la littérature disponible sur le sujet. En

troisième lieu, une analyse des paramètres permet de reconnaître quels sont les éléments de pratique et les caractéristiques qui peuvent constituer des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces.

L'essai est divisé en six chapitres. Le premier et le deuxième chapitre mettent respectivement en contexte la problématique et les enjeux du développement rural au Québec. Le troisième chapitre présente la méthodologie utilisée pour la sélection, la description et l'analyse des cas d'étude du quatrième chapitre. Dans celui-ci, l'étude de sept initiatives locales permettant la vitalisation du territoire de manière durable a permis de ressortir les forces, faiblesses, opportunités et menaces de chacune d'elles. Cette analyse, nommée analyse FFOM, est présentée à la suite de chacun des cas. Le chapitre cinq réunit les analyses individuelles des cas sous forme de discussion afin de déterminer les grandes tendances unissant les projets. Finalement, le sixième chapitre présente des recommandations aux acteurs du développement rural. Premièrement, aux citoyens et organismes locaux, de manière à les orienter vers le leadership nécessaire à l'initiation de projets locaux. Deuxièmement, aux gouvernements de proximité (municipalités et municipalités régionales de comté [MRC]) et troisièmement au gouvernement du Québec, dans le contexte de la SOVT. Avec ces recommandations, les différents groupes d'acteurs pourraient optimiser les forces et les opportunités et réduire ou limiter les faiblesses et menaces qui sont communes aux différentes initiatives. Ces recommandations pourraient ainsi être précurseur d'un développement endogène durable.

Pour assurer la crédibilité des références sélectionnées dans cet essai, les documents les plus à jour d'auteurs crédibles ont été consultés. Notamment, les sources gouvernementales ou les études provenant de chaires de recherche reconnues ont été priorisées. Cependant, le chapitre quatre présente des initiatives qui n'ont pas nécessairement été étudiées par des universitaires ou des organismes publics. Ainsi, le site Web de ces organisations et des entrevues semi-dirigées avec les initiateurs de projets ont été nécessaires pour compléter l'information utile à l'analyse des initiatives.

1 MISE EN CONTEXTE

Pour bien cibler la problématique, un tableau du contexte historique des milieux ruraux québécois est dressé dans ce chapitre, de manière à voir l'évolution des communautés et des orientations politiques depuis la colonisation française au Québec. Ensuite, un portrait actuel des milieux ruraux québécois est présenté, en mettant l'accent sur le territoire, l'activité économique et le contexte politique et social. Enfin, la plus récente politique du gouvernement du Québec, la SOVT, est présentée.

1.1 Contexte historique

Les premiers milieux ruraux québécois se sont implantés lors de la colonie française. C'est à cette époque que les campagnes du Québec ont vu leur première innovation sociale : le rang d'habitations. Formée de longs lopins de terre rectangulaires, partant du fleuve et allant jusqu'au rang, cette structure permettait l'accès à la voie maritime et la proximité entre les agriculteurs. Cet assemblage de fermes et d'habitations agricoles rendait possible l'entraide entre voisins et formait un esprit communautaire. Avec le temps, les villages s'y sont annexés, avec une densité d'habitation plus forte autour des institutions et des services, tels que l'église, les marchands ou le bureau de poste. (Jean, Dionne et Desrosiers, 2014)

Dès lors, l'économie québécoise était déjà mondialisée. Successivement, l'économie a tourné autour de la fourrure (17^e et 18^e siècle), du bois d'œuvre (1^{re} moitié du 19^e siècle), du bois de sciage pour les États-Unis (2^e moitié du 19^e siècle) et de la pulpe de bois (fin du 19^e siècle). Cette histoire forestière est encore bien ancrée aujourd'hui. Pour l'agriculture, la demande britannique en fromages et en beurre, ainsi que l'ouverture de l'Ouest canadien pour les grandes cultures ont converti le Québec dans sa production dominante : l'élevage laitier. L'agriculture d'aujourd'hui s'est également spécialisée dans la production porcine pour les marchés d'exportation (Jean et al., 2014).

Dès la deuxième moitié du 20^e siècle, suite à la Seconde Guerre mondiale, un grand changement dans l'organisation économique des municipalités rurales est survenu. Entre 1950 et 1960, le ministère de la Colonisation cherchait à ouvrir de nouvelles terres pour l'agriculture, hors du Québec central et des plaines du Saint-Laurent (Jean et al., 2014). Le gouvernement fédéral reconnaissait l'existence de pauvreté dans les milieux ruraux et créait la Loi sur l'aménagement rural et le développement agricole (ARDA) (Jean et al., 2014). Celle-ci conférait les moyens financiers pour la revitalisation des milieux ruraux. Sur cette lancée, le Bureau d'aménagement de l'Est-du-Québec [B.A.E.Q] était également créé, avec pour mission de

constituer un plan directeur d'aménagement pour le Bas-St-Laurent (à partir de Rivière-du-Loup) et la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine (Dugas, 1983). Parmi les 231 recommandations qui ont été formées par le B.A.E.Q, on comptait la réorganisation du milieu rural, donc un déplacement de certaines communautés. Le mécontentement qui a alors été créé au sein de la population avait permis l'installation de mouvements de contestations populaires. Ce projet s'est terminé en 1973 (Dugas, 1983). À la même époque, la première décentralisation du gouvernement québécois, qui avait créé les premiers postes de direction régionale des ministères, avait eu lieu. Les plans de développement avaient cependant été inspirés des systèmes urbains déjà mis en place, en donnant beaucoup d'importance à l'urbanisation et à l'industrialisation des régions (Jean et al., 2014 et Dugas, 1983). Une valorisation du territoire agricole était donc également devenue nécessaire.

Au début des années 70, différents phénomènes ont mené à la grande réduction de la population rurale sont survenus. Premièrement, la concentration spatiale de l'agriculture et la concentration des exploitations ont fait diminuer le nombre de fermes et la population agricole. Les exploitations restantes ont pu s'agrandir (Jean et al., 2014). Deuxièmement, la mécanisation et la professionnalisation des forêts ainsi que la surexploitation des sites forestiers qui a entraîné le déplacement des exploitations ont fait disparaître l'activité forestière de plusieurs régions. Finalement, l'instauration des grands barrages hydroélectriques a permis l'installation de grandes usines métallurgiques (Jean et al., 2014).

Ce changement économique a été accompagné de faits sociaux importants, tels que la croissance démographique et l'expansion de l'économie industrielle et urbaine, la généralisation de l'utilisation de l'automobile ainsi que l'avènement de la culture de consommation et des médias de masse. Ce contexte a élargi les possibilités individuelles des jeunes ruraux, de plus en plus éduqués, qui ont émigré en masse vers les grands centres (Jean et al., 2014).

C'est particulièrement ce dernier aspect, le départ des jeunes vers les centres urbains, qui a impacté la vitalité des municipalités rurales et leur démographie pour les années qui s'en sont suivi. Plusieurs motivations sont cependant apparues pour soutenir les milieux ruraux avec des infrastructures économiques (autoroutes, aéroports) et sociales (écoles, universités, hôpitaux). Notamment, le grand tournant démocratique a amené l'obligation éthique de la justice sociale et de la réduction des inégalités au sein de la population d'une même nation (Jean et al., 2014). Également, la collectivité a pris conscience de la richesse unique qu'amènent des régions rurales vivantes : de bons produits agroalimentaires et des

milieux de récréotourisme d'exception. Cette nouvelle vision collective pour les régions québécoises a mené, en 1979, à la formation des municipalités régionales de comté (MRC), qui s'occuperait désormais de l'aménagement du territoire (Caron, 2007). C'est donc le début de la décentralisation du pouvoir et de l'encouragement des initiatives locales. On troque les moyens d'interventions du gouvernement usuellement sur les communautés (approche descendante ou *top-down*) pour la prise en main locale des régions, soutenus par le gouvernement (approche ascendante ou *bottom-up*) (Jean et al., 2014).

1.2 La ruralité d'aujourd'hui

Aujourd'hui, le Québec n'est véritablement habité que sur 13 % de ses 1,5 million de kilomètres carrés. En 2006, environ 93 % du territoire était en milieu rural, habité par 26,1 % de la population totale (Conference Board du Canada, 2009). De grandes différences existent entre les milieux ruraux. Une façon de les distinguer est de les diviser selon leur condition géographique et leur position avec les grands centres urbains. Cette classification est présentée ci-après. À titre informatif. Suivra un portrait économique, avec l'état de la production primaire, secondaire, et tertiaire ainsi qu'une contextualisation politique concernant les enjeux touchant les régions rurales.

1.2.1 Types de milieux ruraux

En général, le milieu rural se compose des municipalités hors régions métropolitaines de recensement (population totale de 100 000 habitants, dont un noyau de 50 000 habitants) ou hors agglomérations de recensement (noyau d'au moins 10 000 habitants) (MAMOT, 2013). Une municipalité est également considérée comme rurale si elle a une densité de moins de 400 personnes par kilomètres carrés, même si elle fait partie de l'un ou l'autre de ces recensements. Étant donné cette définition très large, il importe d'identifier les types de milieux, qui sont très différents les uns des autres. Dans l'ouvrage de Jean et al. (2009), une typologie a été créée et est ici reprise :

- Milieux essentiellement ruraux des régions éloignées (ou régions ressources)

Regroupe : Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, Bas-Saint-Laurent, Saguenay-Lac-Saint-Jean, Abitibi-Témiscamingue, Côte-Nord, Nord-du-Québec.

Ces milieux sont ceux qui présentent le plus souvent des taux de dévitalisation (indice démographique négatif) assez importants et sont les plus dépendants de l'exploitation des ressources naturelles. Ces régions doivent souvent composer avec des contraintes importantes.

Par exemple, les régions dépendantes des pêches, comme la Côte-Nord et la Gaspésie, doivent s'ajuster aux fluctuations des stocks de poissons. Également, la région du Nord-du-Québec doit composer avec plusieurs communautés, souvent autochtones, qui sont isolées et non connectées au réseau routier.

- Milieux essentiellement ruraux des régions centrales

Regroupe : Chaudière-Appalaches, Capitale-Nationale, Estrie, Centre-du-Québec, Montérégie, Outaouais, Lanaudière et Laurentides

Les milieux essentiellement ruraux en régions centrales présentent une plus forte densité de population et une meilleure croissance démographique que ceux en région éloignée. Cela s'explique notamment par leur avantage stratégique tant pour les citoyens que pour les entreprises, qui profitent des avantages de la campagne, tout en étant près des grands centres.

- Milieux ruraux périmétropolitains

Ces milieux correspondent aux critères de milieu rural énoncés et se trouvent en périphérie immédiate de Montréal ou de Québec.

- Milieux ruraux au voisinage d'une ville moyenne « en région »

Ces milieux sont ruraux, mais contiennent une agglomération urbaine ou une ville moyenne d'une population variant de 20 000 à 80 000 habitants.

1.2.2 Portrait de l'économie rurale

Il y a quelques années, la fonction principale des milieux ruraux était de fournir les ressources naturelles issues de l'agriculture, de la foresterie, des pêcheries et de l'extraction minière. Bien que ces industries soient encore très présentes, la mécanisation de ces secteurs, notamment, fait en sorte que le nombre d'emplois qui y sont reliés a grandement diminué. En 2011, le secteur primaire ne fournissait d'ailleurs que 7,7 % des emplois des milieux ruraux (Jean et al., 2014).

Malgré cette portion peu significative, le milieu rural demeure dans l'esprit populaire un milieu qui est agricole. Pourtant, de l'après-guerre aux années 80, le secteur agricole a subi un fort déclin. Cet effritement a été causé à la fois par la concentration des unités dans quelques entreprises et par la concentration spatiale des fermes. Depuis, même si la déprise agricole est relativement moins rapide, le Québec perd plusieurs fermes à chaque année, due à la disparition des plus petites entreprises et à la consolidation des plus grandes. Par exemple, de 2006 à 2011, 1200 fermes ont fermé leurs portes au

Québec, soit une perte de 4 % (Jean et al., 2014). La superficie agricole totale a quant à elle diminué de 3,5 % durant les mêmes années (Statistique Canada, 2016a). Également de 2006 à 2011, les revenus agricoles ont grimpé de 13,6 % et plus de la moitié (63 %) de la production agricole québécoise était concentrée dans la partie sud des plaines du Saint-Laurent, dans les régions administratives de la Montérégie, de Chaudière-Appalaches ainsi que dans le Centre-du-Québec (Jean et al., 2014).

La perte des fermes est expliquée de différentes façons selon les régions. Dans les régions éloignées, la décroissance du nombre de fermes s'explique le plus souvent par les abandons des agriculteurs, qui peuvent souvent se retrouver sans relèvement. Dans le cas des régions métropolitaines, les terres agricoles sont sujettes à la spéculation et font face à de la compétition d'usage pour d'autres activités économiques, comme l'agrandissement de villes hors de leur périmètre de développement, phénomène appelé étalement urbain. Il demeure que le secteur agricole québécois est dynamique, productif et relativement plus rentable que la moyenne canadienne. (Jean et al., 2014)

Le nombre d'entreprises du milieu forestier diminue également, mais de manière encore plus dramatique. Dans les dix premières années de l'an 2000, une perte de 25 % des entreprises forestières est survenue, notamment en raison de la consolidation des différentes industries et du contexte économique (Jean et al., 2014). Cette perte représente une perte de 52 116 emplois dans les forêts (9 427 emplois), la première (23 276 emplois), la deuxième et la troisième transformation (19 363) (ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs [MFFP], 2016). La concentration des entreprises dans seulement quelques milieux a impacté plusieurs régions rurales éloignées dont plusieurs en sont devenues dévitalisées, puisqu'elles étaient très dépendantes de l'industrie (Jean et al., 2014). Cela s'explique par leur proximité des grandes aires d'exploitation des produits ligneux. D'ailleurs, les deux tiers des entreprises forestières rurales sont situés en milieu éloigné (Jean et al., 2014).

Le secteur de l'extraction minière, quant à lui, se concentre dans les régions de l'Abitibi-Témiscamingue, de la Côte-Nord et du Nord-du-Québec (ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles [MERN], 2016). En 2016, le nombre d'emplois directs dans ce secteur était de 12 364 (MERN, 2016). Ces emplois, à 90 % occupés par des hommes, ont diminué de 20 % depuis les 20 dernières années, et ce dû aux avancées technologiques, la baisse de production dans certains secteurs ainsi que le recours à des sous-traitants non comptabilisés (MERN, 2015).

Enfin, les pêcheries, qui sont concentrées dans les régions éloignées de l'Est-du-Québec, sont actuellement stables après une chute de leur industrie qui s'était poursuivie jusque dans les années 90. Suite à l'effondrement des populations de poissons de fonds, les entreprises, elles aussi concentrées en seulement quelques grosses entreprises, se sont reconverties dans le crabe, la crevette, le homard et l'aquaculture. (Jean et al., 2014)

Malgré la perte de plusieurs emplois dans le secteur primaire, la transformation des ressources naturelles s'est toutefois accentuée, pour fournir en 2011 près du quart des emplois ruraux dans le secteur secondaire (24,1 %) (Jean et al., 2014). Les régions les plus manufacturières sont la rive sud et le secteur appalachien du Québec central. Le secteur tertiaire s'est également développé, et atteignait en 2011 68,2 % des emplois ruraux (Jean et al., 2014). Le nombre d'emplois liés à l'éducation ou à la santé est proportionnel au nombre d'habitants d'une région, avec quelques variations (Jean et al., 2014). Tout de même, en 2016, les régions où le secteur tertiaire est le plus important sont Montréal, la Côte-Nord et le Nord-du-Québec (ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation [MESI], 2017).

Les milieux ruraux sont également apparus comme ayant une importante fonction résidentielle et comme lieu de villégiature. C'est d'ailleurs dans les années 70 que des urbains, désirant retrouver un peu de nature, ont commencé à retourner dans les campagnes pour y installer leur lieu de vacances (Jean et al., 2014). Également, on voit les campagnes valoriser leurs richesses et leur patrimoine avec de nouvelles manières. Notons par exemple les artisans qui valorisent les ressources du milieu, les nombreux festivals et l'intensification des activités socioculturelles et le tourisme (Jean et al., 2009).

En fin de compte, malgré les différences marquées des milieux ruraux entre eux et avec le milieu urbain, les indicateurs socioéconomiques sont devenus assez similaires, tant pour le taux de chômage, l'entrepreneuriat ou le niveau de scolarisation moyen. Il demeure cependant que les régions éloignées essuient encore un retard notamment pour le chômage et la scolarisation. Ces deux indicateurs ont une tendance à l'amélioration, mais une dichotomie entre ces milieux et les autres régions sont encore marquées (MESI, 2017).

1.2.3 Contexte politique des dernières années

Les premières politiques de développement régional apparaissent au tournant des années 90. Pour la défense des intérêts des milieux ruraux, se forme en 1991 l'organisme à but non lucratif (OBNL) Solidarité

rurale du Québec (SRQ). Son mandat était de promouvoir la revitalisation des milieux ruraux (Solidarité rurale du Québec, 2018b). Est venue par la suite la création des Centres locaux de développement (CLD). Financés par le gouvernement québécois et les MRC, les CLD soutenaient le développement local et l'entrepreneuriat.

Pour faire suite à ces créations, la première Politique nationale de la ruralité (PNR) a été adoptée en 2001. Elle a permis de doubler le nombre d'agents de développement rural (de 50 en 1997 à 104 en 2001) et d'apporter les premières pistes de solution concernant les produits locaux et le maintien des écoles de village (Solidarité rurale du Québec, 2018a). Les agents de développement rural sont des professionnels dont le mandat est d'accompagner les collectivités dans la prise en charge de leur milieu (MAMOT, 2011). En 2007, la deuxième PNR instaure les Laboratoires ruraux (projets pilotes pour mener des expériences approfondies sur différents thèmes peu étudiés), les Journées de la ruralité (journées d'échanges et de formations) ainsi que les Grands prix de la ruralité (soulignement d'innovations et de l'engagement des leaders locaux). La troisième PNR a été mise en place en 2014, qui devait être en vigueur jusqu'en 2024 (Solidarité rurale du Québec, 2018a). Celle-ci avait été évaluée par l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) comme « un exemple pour les décideurs confrontés à des problèmes tels que l'éloignement, la dépendance des collectivités à l'égard des ressources naturelles et le développement des capacités dans les zones rurales » (OCDE, 2010). Malgré un programme jugé favorablement, l'OCDE a fait des recommandations pour la mise en œuvre du PNR, en critiquant notamment certaines politiques sectorielles plus ou moins adaptées à la politique rurale. Par exemple, la politique fiscale limitant la diversification du revenu des municipalités ou la *Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles* qui protège trop ou pas assez les terres agricoles, selon le type de région rurale (OCDE, 2010).

En 2014, un changement de gouvernement a provoqué l'élimination de la plupart des mécanismes auparavant instaurés pour le développement régional. C'est ainsi que les 120 CLD, les 19 conférences régionales des élus (CRÉ), la PNR ainsi que son Fonds de soutien aux territoires en difficulté ont été abolis. Les responsabilités de ces organismes ont ainsi été récupérées par les MRC. Il faut cependant mentionner qu'à ce moment, 300 millions de dollars avaient été retirés aux municipalités. De plus, seulement 45 % du budget des CLD et aucun financement de CRÉ avaient été transféré aux MRC (Vachon, 2017a). Également, en 2014, le mandat d'instance-conseil de Solidarité rurale du Québec donné en 1997 par le gouvernement

et le financement qui y était associé ont également pris fin (Solidarité rurale du Québec, 2018). Le refinancement a débuté en 2015, par le biais du Fonds de développement des territoires (FDT). Le reste du financement est abordé au chapitre 1.4, puisqu'il fait partie de la nouvelle politique régionale.

1.3 Stratégie sur l'occupation et la vitalité du territoire

Le concept de développement régional a évolué depuis les années 60, si bien que par la *Loi pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires* (LOVT), le gouvernement québécois met surtout l'accent sur les enjeux de l'occupation et de la vitalité des territoires (MAMOT, 2017). La première stratégie a été adoptée en 2011 et était basée sur 33 objectifs provenant d'une consultation des organismes nationaux. Au printemps 2017, le MAMOT a effectué une tournée des régions administratives du Québec afin de rencontrer les élus des différentes localités pour discuter de la mouture 2018-2021 de la SOVT. L'objectif de cette stratégie est la « mise en valeur des potentiels de chaque territoire, dans une perspective de développement durable, résultant de l'engagement et du dynamisme des citoyens, des élus et des acteurs socioéconomiques » (MAMOT, 2017).

Pour ce faire, le ministère vise une réelle décentralisation du pouvoir, de manière à ce qu'il y ait une prise en charge du développement régional du bas vers le haut. Pour la période 2016-2019, un accord de partenariat a été conclu entre le gouvernement du Québec, la Fédération québécoise des municipalités (FQM), l'Union des municipalités du Québec (UMQ), la Ville de Québec et la Ville de Montréal. Cela comprend un transfert de trois-milliards de dollars aux organismes municipaux ainsi que l'élargissement de l'autonomie et de certaines compétences. (MAMOT, 2017)

1.3.1 Financement

Pour accompagner la stratégie et le nouveau cadre législatif, des outils financiers ont été octroyés aux municipalités. Parmi ces outils, il y a le Fonds de développement des territoires (FDT), dont l'argent consenti est à la disposition des MRC, pour qu'elles financent des projets locaux ou de la MRC, selon ses priorités. Ensuite, le Fonds d'appui au rayonnement des régions (FARR) est disponible aux projets ciblés par les élus municipaux. Ce fonds est donc complémentaire au FDT, puisqu'il permet de financer notamment des projets se déroulant sur plusieurs MRC ou ayant un rayonnement régional. Il est également à noter que le Fonds local d'investissement (FLI), qui avait déjà été promis aux municipalités, a été prolongé pour la période 2016-2019. (MAMOT, 2017)

Finalement, deux fonds spécifiques ont été attribués aux villes de Québec et de Montréal. Le premier fonds faisant suite à la loi accordant un statut spécifique à la Ville de Québec, et le second en fonction de l'entente-cadre « Réflexe-Montréal » pour soutenir le développement économique de la métropole du Québec (MAMOT, 2017). Au total, ces fonds représentent 566 millions de dollars de 2017 à 2020. De cela, 455 millions de dollars sont prévus pour les régions, par le FDT et le FARR (MAMOT, 2017).

1.3.2 Priorités

Les élus des différentes régions ont déterminé quelles étaient leurs priorités à adresser au gouvernement. Chacune des régions a donc entre cinq et seize priorités pour favoriser la vitalité et l'occupation de leur territoire. Même si chacune des régions a ses particularités, quelques priorités sont récurrentes et concernent les milieux ruraux. Afin de comparer entre elles les régions possédant un certain territoire rural, les régions de Montréal et de Laval sont exclues de l'analyse.

Notons principalement comme priorité le service Internet haute vitesse et le réseau cellulaire performant offerts sur l'entièreté des territoires. Ceci apparaît comme un enjeu sérieux, puisque l'accessibilité uniforme aux télécommunications permet notamment l'accès aux programmes de formation en ligne et l'attrait d'entreprises. Cela rend également le télétravail possible. Par exemple, les élus de l'Abitibi-Témiscamingue voient cet aspect comme essentiel à l'attractivité et à la vitalité de la région. Ensuite, toutes les régions priorisent l'attrait et la rétention de population et de main-d'œuvre. Pour ce faire, on souhaite retenir et travailler à l'intégration sociale et économique des nouveaux venus. Un souci particulier aux individus immigrants apparaît dans plusieurs régions. Par exemple, aux Îles-de-la-Madeleine, la décroissance démographique incite les élus à mettre en priorité la rétention ou le retour des jeunes et l'attraction de nouveaux arrivants, qu'ils soient immigrants ou originaires du Québec. Pour cela, il est jugé essentiel de créer une stratégie d'établissement et d'attraction, avec la mobilisation de différents acteurs gouvernementaux et du milieu. Toujours concernant les priorités de population et de main-d'œuvre, les élus souhaitent dynamiser le secteur entrepreneurial de leur économie. Dans neuf des seize régions, on parle même de favoriser une culture entrepreneuriale. Une autre priorité dominante dans les régions du Québec est au sujet des inégalités entre les milieux urbanisés et les milieux ruraux des différentes régions. Les élus souhaitent améliorer l'accès aux services de proximité pour les ruraux, dans le but d'améliorer les conditions de vie, ce qui peut, du même coup, enclencher la vitalisation de ces secteurs. (MAMOT, 2017)

En moindre mesure, mais tout de même assez présent au sein des priorités, on retrouve la diversification des activités économiques, et souvent plus précisément des activités agricoles. Les régions veulent consolider les activités économiques déjà présentes et également avoir une diversification de ces activités, afin d'éviter les effets négatifs de la dépendance à seulement quelques types de marchés. Les régions veulent également voir naître plus d'innovations sur leur territoire. (MAMOT, 2017)

Pour ce qui est de la pérennité du secteur agricole, les priorités concernent surtout le manque actuel de main-d'œuvre et de relève sur les exploitations. Pour ce qui est des produits agroalimentaires, plusieurs régions souhaitent diversifier l'offre agricole et la transformation agroalimentaire. Quelques régions priorisent également la qualité de l'environnement et de la qualité de vie. Par exemple, au Bas-Saint-Laurent, le développement durable et le droit à un environnement sain pour toutes et tous sont mis de l'avant. On souhaite également y favoriser l'entrepreneuriat avec comme levier la production locale et écologique. (MAMOT, 2017)

Finalement, les régions priorisent également le tourisme, la mobilité des individus et des marchandises, l'éducation et la culture. La valorisation de leur territoire, l'épanouissement de la communauté et le rayonnement économique semblent, en outre, pour la plupart des régions, les grands objectifs généraux pour l'occupation et la vitalité des régions du Québec. (MAMOT, 2017)

1.3.3 Mise en œuvre et perspectives

La MRC est la première instance de développement régional et doit mettre en œuvre la stratégie. Les élus municipaux, étant ceux qui siègent aux conseils des MRC et qui choisissent la composition des comités régionaux de sélection des projets du FARR, doivent être proactifs concernant les objectifs de la stratégie : l'occupation et la vitalité du territoire. La bonne collaboration entre ces élus qui forment les gouvernements de proximité ainsi que le gouvernement du Québec est la clé du succès. Au gouvernement, chaque ministère et organisme a soumis une planification mentionnant la manière dont ils entendent répondre aux priorités de chacune des régions pour former le premier plan gouvernemental de contribution à l'occupation et à la vitalité des territoires. La Conférence administrative régionale (CAR) favorise la concertation et la cohérence des actions prises par les ministères à l'égard des priorités régionales. Chacune de ces instances est composée d'un représentant du MAMOT (à l'exception de la région de la Capitale nationale, qui est présidée par le sous-ministre associé responsable du Secrétariat de

la Capitale-Nationale), qui préside la conférence, et de représentants de chacun des ministères assujettis à la LOVT. Avec la SOVT, le rôle de la CAR s'enrichit avec comme responsabilité la collecte d'informations provenant des planifications et des redditions de compte des ministères pour les fournir au comité directeur. Également, la CAR doit travailler en collaboration avec le milieu pour déterminer des actions à mener pour donner suite aux priorités régionales. Pour favoriser la concertation et le partage des connaissances au sein du gouvernement, la Table gouvernementale aux affaires territoriales (TGAT) rassemble les sous-ministres adjoints et organismes gouvernementaux concernés. Elle doit faire un « suivi mobilisateur de la mise en œuvre de la stratégie ». (MAMOT, 2017)

2 ENJEUX DU DÉVELOPPEMENT RURAL AU QUÉBEC

Les milieux ruraux québécois ont un bon potentiel de développement, mais font face à quelques enjeux pouvant soit freiner leur croissance durable, soit être une menace pour l'intégrité du territoire. Ce chapitre a pour objectif de présenter les principaux enjeux des milieux ruraux qui constituent des problématiques pouvant être influencées par les initiatives locales dans les communautés. Ainsi, le phénomène de dévitalisation est défini et ces principaux enjeux sont abordés de manière à comprendre leur place au sein du cycle de dévitalisation. Ensuite, le rôle et les capacités des municipalités sont discutés. Finalement, les enjeux environnementaux sont mis de l'avant, afin de constater les aspects du milieu rural à prendre en considération pour effectuer un développement durable des communautés.

2.1 Dévitalisation

La dévitalisation est observée depuis une cinquantaine d'années, essentiellement dans les milieux ruraux du Québec. Ce phénomène peut être défini, selon le géographe Clermont Dugas, comme « un processus qui entraîne une diminution progressive et quelquefois rapide de l'activité socioéconomique d'une entité spatiale donnée et dont les effets se font sentir au niveau de la démographie, de l'occupation du sol, de l'habitat, de l'infrastructure des services, de la qualité de vie et des perspectives d'avenir » (Vézina, Blais et Michaud, 2003). Ce processus peut avoir plusieurs éléments déclencheurs. Il peut s'agir d'un événement ponctuel, comme la fermeture de la seule usine ou entreprise d'un village ou être le résultat à plus long terme d'un ou plusieurs aspects en difficulté, que ce soit social, économique, démographique, politique, culturel ou autre (Proulx et al., 2010). Pour illustrer comment se concrétise la dévitalisation d'une communauté, Bernard Vachon, professeur du département de géographie de l'Université du Québec à Montréal et spécialiste en développement local et régional, a élaboré la figure 2.1 sous la forme du cycle sans issues de la dévitalisation.

On peut y voir que les causes de dévitalisation d'un milieu sont multiples. Outre les causes internes représentées sur la figure, des causes externes entrent également en jeu et peuvent défavoriser un milieu rural. Parmi ces causes, notons : la centralisation des services et des marchés, le contrôle externe des ressources naturelles et la dépendance économique à ces ressources, les infrastructures insuffisantes, l'urbanisation, la fermeture ou la relocalisation d'une usine employant une grande partie de la population, la fluctuation des marchés, les crises économiques et les tendances de consommation (Bédard, 2011). Tant

de causes signifient cependant autant d'opportunités pour inverser la tendance. Effectivement, si l'on prend le cycle de la dévitalisation, on se rend compte qu'un projet visant spécifiquement l'un ou l'autre des paramètres pourra avoir un impact sur sa suite. Au sujet de ce cycle, l'enjeu démographique et de la culture sont abordés ci-dessous. Un bref portrait de la vitalité des milieux aujourd'hui est ensuite dressé.

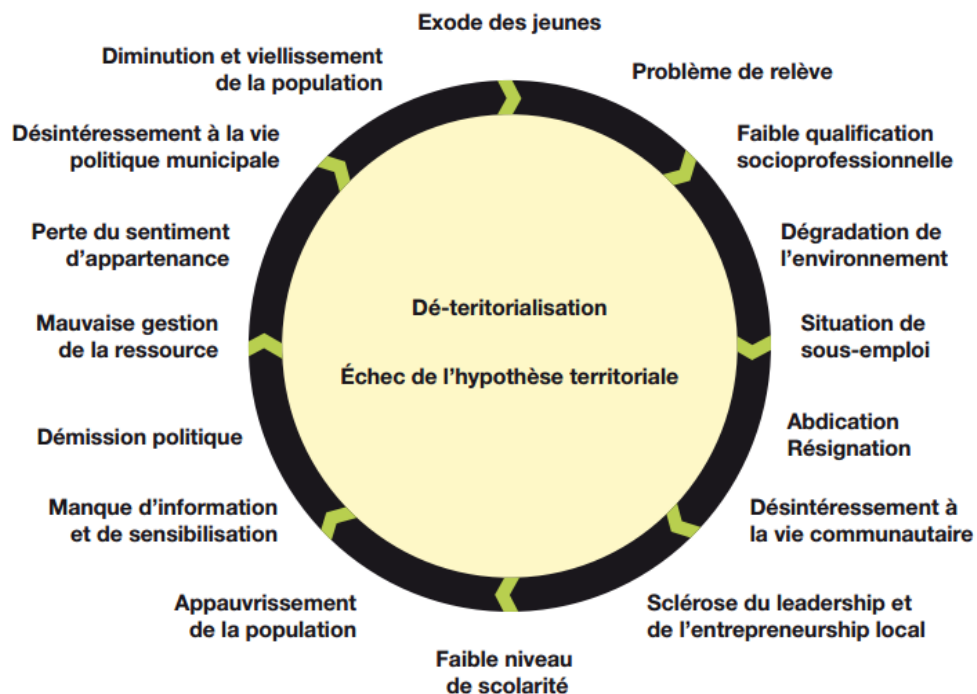


Figure 2.1 Cycle de la dévitalisation (tiré de : Vachon et Coallier, 1998)

2.1.1 Démographie

Lorsqu'on prend du recul, il est possible de constater que les milieux ruraux, en général, ne sont pas en déclin démographique, bien au contraire. Cependant, la croissance est généralement moins importante en milieu rural que dans les villes. À titre d'exemple, de 1981 à 2011, la population rurale a grimpé de 15 %. Il demeure que cette augmentation dépend fortement des types de milieux ruraux (Jean et al., 2014). En effet, la croissance est beaucoup plus forte en région métropolitaine et aux abords des villes. Les régions centrales aussi sont en croissance, mais de manière plus modérée. Les milieux ruraux en région éloignée sont toutefois les moins avantagés à ce chapitre, puisque pour la même période, elles avaient perdu 5,8 %

de leur population (Jean et al., 2014). Depuis 2011, cette tendance s'est poursuivie pour le Bas-Saint-Laurent, la Gaspésie, les Îles-de-la-Madeleine et la Côte-Nord (Institut de la statistique du Québec [ISQ], 2017a). On a cependant remarqué, dans les dernières années, que les migrations internes de la population québécoise consistent souvent à rester en campagne, mais en quittant les plus petites localités pour aller s'installer dans les villes ou le plus gros village de la même région. Même, les migrations se font maintenant davantage à la ville de Québec et en banlieue de Montréal qu'au sein même de la métropole. La croissance de cette dernière est donc essentiellement due à l'immigration internationale (Jean et al., 2014).

Diverses stratégies sont en place pour inverser la tendance démographique des petites localités. Notons par exemple le crédit d'impôt pour nouveau diplômé travaillant dans une région ressource éloignée (Revenu Québec, 2018). Certaines localités décident même d'utiliser les incitatifs monétaires afin d'attirer les nouvelles familles. Par exemple, la Chambre de commerce du Haut-Madawaska, au Nouveau-Brunswick, a travaillé avec les intervenants du milieu pour offrir aux nouvelles familles jusqu'à 10 000 dollars sur trois ans si une série de critères est respectée (Terrien, 2018, 16 février). Finalement, devant la crise de la main-d'œuvre, le gouvernement du Québec a présenté sa Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 2018-2023, qui comptera des actions qui sauront être bénéfiques pour la vitalité des milieux ruraux, comme la mise en œuvre de projets innovants (axe 1.3), l'amélioration de l'intégration des personnes immigrantes en emploi (axe 2.1) et l'adaptation de l'offre de formation des régions (axe 3.1) (ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, 2018).

2.1.2 Culture, identité et sentiment d'appartenance

L'enjeu peut être, pour les communautés dévitalisées, de se défaire de son image péjorative. Cet aspect peut nuire au sentiment d'identité et de fierté de la population, un facteur d'entraînement de la dévitalisation (Proulx, 2010). La culture rurale peut cependant être un réel moyen de vitaliser une communauté et de diversifier son économie. Le dépérissement d'anciens bâtiments de fermes ou de maisons centenaires, par exemple, constitue une opportunité ratée de mettre en avant le patrimoine agricole et villageois. L'abandon de l'usage premier de ces édifices ou de monuments comme des églises peut cependant représenter une occasion de revalorisation en centre culturel, en théâtre, en centre d'art ou en musée. Ces bâtiments peuvent également être agencés à des moyens de mise en valeur des métiers et du savoir-faire traditionnel, pour un développement touristique durable (Jean et al., 2014). Pour

perpétuer la tradition, des rassemblements de femmes autour de l'artisanat et de l'art culinaire ont lieu dans toutes les régions sous le nom du Cercle des fermières du Québec (CFQ). Au total, 638 cercles rassemblant plus de 34 000 femmes de tous âges (CFQ, 2018). La culture est également bien présente en région sous forme de festivals de tout genre, tout au long de l'année (Jean et al., 2014).

2.1.3 État du Québec

Plusieurs données intéressantes sont disponibles et à jour sur le site Web du MAMOT concernant l'état du Québec. Elles ne sont cependant pas colligées de manière à savoir quelles régions ont les indicateurs les moins performants pour la qualité de vie et l'occupation du territoire. La vitalité économique est cependant mesurée, selon des données sur le marché du travail (taux des travailleurs de 25 à 64 ans), le niveau de vie (revenu médian avant impôt de la population de 18 ans et plus) et le dynamisme démographique (taux d'accroissement annuel moyen de la population, sur 5 ans).

Pour comparer les régions, l'indice de vitalité économique divise les localités en quintiles. Selon les données 2014 de l'ISQ, 2,58 % de la population québécoise vivrait dans les localités avec le moins de vitalité économique, donc se retrouvant dans le cinquième quintile. Les régions dont la plus grande proportion de leur population réside dans une localité faisant partie du dernier quintile sont la Côte-Nord, la Gaspésie et les Îles-de-la-Madeleine (ISQ, 2017b).

2.2 Rôles et capacités des municipalités

Étant les gouvernements les plus proches du citoyen, les municipalités ont un grand rôle à jouer pour contrer la dévitalisation et soutenir les projets de la communauté. Du financement est cependant nécessaire pour qu'elles puissent apporter leur appui, ce qui est difficile puisque le financement des projets comporte un risque financier (Proulx et al., 2010). Actuellement, le revenu principal des municipalités provient de la taxe foncière. Selon l'OCDE, cette approche encourage la tendance à la baisse du rôle financier des municipalités, en plus d'alourdir la pression financière sur les individus plus modestes qui habitent la communauté depuis longtemps et sur les jeunes familles. Une assiette fiscale plus diversifiée, qui inclurait une taxe sur le revenu des ménages et sur le chiffre d'affaires des compagnies, pourrait permettre aux municipalités d'offrir de meilleurs services de proximité et d'encourager divers projets (OCDE, 2010). Malgré la faible diversification actuelle des revenus des municipalités, des programmes gouvernementaux sont cependant disponibles pour financer les projets, comme le FDT, dont

l'enveloppe budgétaire est gérée par les MRC. C'est cependant souvent les milieux plus dynamiques qui arrivent à participer, alors qu'il est plus difficile pour les milieux dévitalisés de mobiliser des ressources pour s'inscrire aux programmes. Également, des ressources humaines sont nécessaires, et pas toujours disponibles, au sein des municipalités pour faire cheminer les projets (Proulx et al, 2010).

2.3 Enjeux environnementaux

Plusieurs enjeux environnementaux captent l'attention des communautés rurales québécoises et sont présentés dans cette section. En premier lieu, la dégradation du milieu naturel peut avoir des impacts sur le tourisme et sur la santé. Ensuite, la ruralité, dont les paysages sont souvent définis par son agriculture, doit entretenir sa tradition agricole, ce qui est de plus en plus difficile lorsqu'on constate l'enjeu d'occupation des terres agricoles. Il en est de même pour la gestion de la foresterie et de la préservation de la forêt boréale. Finalement, la gestion des autres ressources naturelles et l'adéquation entre les régions et les grands projets gouvernementaux représentent un réel défi pour les communautés locales.

2.3.1 Dégradation du milieu naturel

La dégradation tant du patrimoine bâti que du paysage est un enjeu d'importance pour les communautés rurales, puisqu'en plus d'influencer le tourisme, cela peut affecter l'attractivité et le sentiment d'appartenance de la communauté, participant au cycle de dévitalisation (Bédard, 2011). La dégradation du milieu naturel, qu'elle soit causée par l'agriculture, la foresterie, l'exploitation des ressources naturelles ou l'urbanisation, affecte également le milieu rural. Notons par exemple, de manière non exhaustive, la pollution de l'eau, la dégradation et la fragmentation des écosystèmes, l'érosion, le déboisement ou la perte de terres agricoles, la dégradation des berges et des habitats fauniques (Vézina, Blais et Michaud, 2003).

Les moyens privilégiés par le gouvernement du Québec pour la protection des milieux naturels sont la création d'aires protégées et l'intégration des orientations d'aménagement durable du territoire (Poirier, 2017). Il est également possible pour un particulier de s'engager à conserver un milieu naturel représentant un intérêt collectif sur sa propriété. Pour faire de la conservation volontaire, aussi nommée intendance privée, le propriétaire peut demander l'aide d'un organisme de conservation afin d'identifier ses objectifs de conservation, pour ratifier l'entente et faire le suivi de l'accord de conservation (Tremblay et Gariépy, 2004).

2.3.2 Occupation des terres agricoles

L'agriculture et ses techniques de production représentent un défi environnemental important. Ceci est d'autant plus vrai dans les régions centrales, qui bénéficient de conditions idéales pour l'agriculture, résultant à une forte productivité à l'hectare dans ces milieux. Ces grands bassins agricoles apportent leur lot de pollution et autres problèmes environnementaux comme ceux nommés auparavant. Les activités agricoles peuvent également causer des conflits d'usage, par exemple les odeurs issues des élevages et des épandages (Vézina, Blais et Michaud, 2003). Les terres agricoles étant moins concentrées et voisinant des zones beaucoup moins urbanisées, les problématiques environnementales sont moins concentrées dans les régions plus éloignées (Jean et al., 2014). Peu importe leur emplacement, les agriculteurs sont soumis à divers mécanismes de contrôle sur l'utilisation des intrants, la qualité des aliments, l'hygiène et la salubrité ainsi que le bien-être et la sécurité des animaux (ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation [MAPAQ], 2015a).

Un autre enjeu de taille pour l'agriculture, le paysage et la sécurité alimentaire du Québec est le rapport à la terre de la population. Effectivement, les terres agricoles représentent non seulement une source alimentaire, mais sont multifonctionnelles en procurant des bienfaits écologiques et culturels (MAPAQ, 2015b). L'OCDE mettait également en lumière, lors de l'évaluation de la PNR, que l'immensité du territoire québécois ne doit pas laisser supposer qu'on peut aménager de manière illimitée, notamment puisque malgré le grand territoire, les terres agricoles de bonne qualité ne sont pas, quant à elles, majoritaires au Québec (OCDE, 2010). Toujours selon l'OCDE, le Québec devrait mieux protéger ses terres agricoles métropolitaines, qui subissent le plus de pressions et qui ont le meilleur potentiel agricole. La Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles (LPTAA), pour les terres agricoles en milieu éloigné, pourrait jouir d'un assouplissement pour permettre l'accès à la terre de familles ou de petits exploitants. Pour cela, il importe de bien planifier les besoins futurs en terres arables pour effectuer un compromis entre développement urbain et terres agricoles (OCDE, 2010). L'accaparement et la financiarisation des terres agricoles semblent également représenter une menace pour l'accessibilité à la terre et pour la relève agricole. Par exemple, le rachat de terres par de grandes sociétés aurait été responsable « d'au moins cinquante pour cent de l'inflation du prix des terres au Lac-Saint-Jean » (Saint-Arnaud, 2014).

Ce contexte a favorisé la création des Plans de développement de la zone agricole (PDZA), qui visent à mettre en valeur le territoire agricole. À l'échelle du territoire d'une MRC, le PDZA est élaboré en

concertation avec les acteurs du milieu et vise la diversification et le développement durable des productions et de ce qui les entoure, en plus de travailler sur les activités complémentaires comme l'agrotourisme et la transformation directement à la ferme (MAPAQ, 2017). Dans cet ordre d'idée, un nouveau modèle de production basé sur les produits du terroir a permis une valorisation et la revitalisation accentuée de certains milieux ruraux (Jean et al., 2014). Cette niche profite de la tendance de la population à vouloir manger « local » et « santé » (Ménard, 2009).

En dernière analyse, les questions environnementales et alimentaires font en sorte que le bon fonctionnement du monde rural est l'affaire de tous. Cela démontre que les mondes ruraux et urbains doivent être complémentaires et coopérer pour réussir un développement fructueux du territoire (Jean et al., 2104).

2.3.3 Exploitation de la forêt boréale

L'exploitation de la forêt est la principale activité économique du tiers des milieux ruraux québécois. Ce secteur est cependant très dépendant des marchés mondiaux, ce qui influence le secteur à se diversifier. Également, la préservation de la ressource inquiète de nombreux groupes de défense de l'environnement et est une préoccupation tant pour les citoyens que pour le gouvernement (Jean et al. 2014). Pourtant, un rapport du Conseil du patronat du Québec (CPQ) affirmait que pour la période 2008-2013, 50 millions de mètres cubes autorisés n'ont pas été récoltés. Le potentiel forestier exploitable durablement serait donc sous-utilisé (CPQ, 2015). Néanmoins, les efforts pour l'exploitation durable sont essentiels. Effectivement, tout comme les milieux agricoles, la forêt est multifonctionnelle : elle est un puits de ressources fauniques pour la chasse et la pêche, une opportunité de sites naturels pour le récréotourisme et la villégiature et contribue à la régulation du climat. Le défi consiste donc à préserver la ressource pour l'exploitation durable et les autres services écosystémiques qu'elle procure. La meilleure compréhension des systèmes forestiers permet non seulement d'en faire une gestion éclairée, mais aussi de mettre en valeur de nombreux produits forestiers non ligneux (PFNL). La popularité grandissante pour ces produits émergents, tels que les champignons sauvages ou les huiles essentielles extraites des arbres résineux, augmente l'importance de faire une exploitation durable de toutes les ressources forestières (Jean et al., 2014). Un potentiel est également présent dans la valorisation des résidus forestiers pour en faire de la biomasse destinée à la valorisation énergétique.

2.3.4 Gestion des ressources naturelles

Avec la foresterie, les mines et minéraux et l'énergie participent de manière importante à l'économie rurale. En 2013, l'ensemble de l'industrie de l'exploitation des ressources naturelles représentait 11 % du produit intérieur brut (PIB), 5 % de l'emploi et 42 % des exportations au Québec (CPQ, 2015).

Il est cependant essentiel de concilier les attentes de la population quant aux bénéfices escomptés des différents projets (MERN, 2006). Les grands projets, tels que les barrages hydroélectriques, les parcs éoliens, le transport de gaz ou de pétrole par pipelines et par train et l'exploitation des gaz de schiste sont tous des sujets de contestations et de mobilisation citoyenne. Notons, par exemple, de manière non exhaustive :

- la construction de parcs éoliens en Gaspésie, au Bas-Saint-Laurent et dans Charlevoix qui a suscité des inquiétudes concernant la protection du paysage;
- la protection de l'intégrité écologique de la rivière Romaine et la pertinence du barrage hydroélectrique portant le même nom;
- la centrale nucléaire Gentilly-2, qui soulevait la crainte d'un incident nucléaire et apportait des difficultés d'entreposage des matières radioactives résiduelles;
- la préservation des nappes phréatiques et des rivières de la vallée du Saint-Laurent envers les dangers de pollution qu'amènent l'exploration et l'exploitation des gaz de schistes;
- l'exploration et l'exploitation pétrolière sur l'île d'Anticosti qui menaçaient l'équilibre fragile de l'écosystème et du patrimoine naturel vierge du milieu;
- l'inversion de l'oléoduc Énergie-Est qui amenait de grands risques de fuites ou de déversements de pétrole. (Poirier et Savard, 2015)

Pour ce faire, tout projet potentiel devrait être planifié avec les populations, par des processus de concertation (Dumas, 2014). Cette volonté d'acceptabilité sociale transparait dans les principes du ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN). D'ailleurs, en 2016, le ministère a proposé cinq orientations en ce sens (MERN, 2018). Cependant, des orientations pour une meilleure prise en compte de l'acceptabilité sociale ne sont pas automatiquement synonymes d'un haut niveau d'engagement, de responsabilité et d'influence du public. Il est possible de consulter l'Échelle de participation publique de l'Institut du Nouveau Monde (INM) afin de juger du degré de participation de

différentes activités de participation citoyenne. On y voit qu'il y a des processus plus intéressants pour l'acceptabilité sociale que des séances d'information et de consultation, qui sont sans obligations du promoteur de réellement prendre en compte l'avis des citoyens (INM, 2013). En fait, un réel processus de délibération et de collaboration permet au projet d'avoir l'appui de la population et d'être un élément rassembleur au sein de la communauté.

3 MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre présente la méthodologie qui a été utilisée pour sélectionner les cas, effectuer les analyses et émettre les recommandations. Les limites de l'essai sont également exposées.

3.1 Sélection des cas

Les cas qui ont été choisis pour l'essai représentent des cas diversifiés, sur le territoire de quelques régions différentes du Québec et qui répondent à un ou plusieurs enjeux énoncés au deuxième chapitre. Ils contribuent donc tous, d'une ou de plusieurs manières, au développement durable de l'économie et du milieu social de leur communauté. Il s'agit des projets de la municipalité de Saint-Camille (Estrie), de l'Écohameau de la Baie, dans un milieu rural de la île de Saguenay (Saguenay-Lac-Saint-Jean), de la Coopérative forestière Ferland-Boilleau, à Ferland-et-Boilleau (Saguenay-Lac-Saint-Jean), de la Pommetterie Saint-Gabriel-de-Kamouraska (Bas-Saint-Laurent), des Jardins de Victoria à Saint-Isidore-de-Cilfton (Estrie), de la Cité-école Louis-Saint-Laurent (Estrie) ainsi que des projets communautaires de la municipalité de Racine (Estrie). Ces cas sont considérés comme bénéfiques puisqu'ils contribuent à la dynamisation des territoires ruraux, soit par leur impact démographique, paysager, économique, social ou sur l'occupation de la zone agricole. Les projets ont été sélectionnés indifféremment du type de milieu rural sur lequel ils se trouvent.

3.2 Description des cas

Le portrait de chacun des cas a été réalisé avec la documentation disponible et d'entrevues semi-dirigées avec un des principaux acteurs de chaque projet. Elles ont été complétées, au besoin, par une conversation téléphonique ou un échange courriel. La description des cas a ensuite été validée par les acteurs.

3.3 Méthode d'analyse

L'approche d'analyse de type FFOM (forces, faiblesses, opportunités, menaces) a été sélectionnée pour effectuer l'analyse des cas. Mieux connue sous les termes *SWOT Analysis (strengths, weaknesses, opportunities and threats)* et utilisée depuis le début des années 70, cette approche était surtout utilisée pour la gestion organisationnelle stratégique de grandes compagnies (Camino et Ferreti, 2015). Depuis quelques années, cependant, l'analyse de type FFOM est largement utilisée dans toutes sortes d'organisations, pour soutenir des planifications stratégiques, analyser différents scénarios de

développement urbain ou territorial ou pour évaluer des projets. Ainsi, les milieux académiques et professionnels utilisent cette approche. Par exemple, le MAPAQ propose ce moyen d'analyse aux MRC pour la création des diagnostics des milieux agricoles, en vue de la création des PDZA (MAPAQ, 2015c).

Les quatre paramètres de l'analyse FFOM renvoient aux éléments internes et externes qui permettent le succès des initiatives ou qui, au contraire, empêchent l'organisation d'atteindre ses objectifs. Les éléments internes sont des variables faisant partis du projet et qui peuvent être directement modifiés à l'interne (Camino et Ferreti, 2015). Il peut s'agir de forces, des savoir-faire ou des facteurs de succès qui se démarquent pour le projet et sur lesquelles on peut bâtir le futur, ou de faiblesses, des facteurs négatifs sur lesquels il y a un potentiel d'amélioration (MAPAQ, 2015c et ONU Femmes, s. d.). Les éléments externes sont extérieurs au projet, mais peuvent l'influencer. Ils ne peuvent être directement modifiés, mais en les identifiant, il est plus probable de pouvoir les garder sous contrôle (Camino et Ferreti, 2015). Il peut s'agir d'opportunités, un potentiel dont il est possible de tirer profit, ou de menaces, des éléments extérieurs pouvant limiter ou freiner le développement ou le succès des projets (MAPAQ, 2015c). Dans le contexte de l'essai, les forces et les faiblesses feront référence à des aspects qui peuvent être contrôlés par le citoyen ou l'organisation communautaire locale. Les opportunités et les menaces proviendront, quant à elles, d'aspects contextuels sur lesquels ces derniers acteurs n'ont pas de pouvoir direct, ou sur des éléments contrôlables par les gouvernements. La figure 3.1 montre comment se positionne chacun des types de paramètres.

	Facteurs internes	Facteurs externes
Impacts positifs	Forces	Opportunités
Impacts négatifs	Faiblesses	Menaces

Figure 3.1 Conceptualisation de l'analyse de type FFOM
(Inspiré de : Bull et al, 2015, p.6.)

Le portait présenté pour chaque cas a permis d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui correspondent à chacune des situations. On peut ainsi les mettre en relation et constater quels acteurs sont en mesure d'influencer certaines menaces ou faiblesses pour les transformer en opportunités ou en forces.

Dans le cadre de l'essai, l'analyse FFOM est jugée la plus adaptée, puisque les données à traiter sont qualitatives, la méthode est facilement adaptable selon les critères et les projets à évaluer et que la séparation des paramètres internes et externes à l'organisation montre quels acteurs sont capables d'influencer ces aspects.

Puisque l'approche FFOM est une analyse basée sur le jugement des acteurs et de l'auteure de l'essai, elle est naturellement factuelle, qualitative et subjective (MAPAQ, 2015c). Effectivement, l'analyse est constituée de faits, de perceptions et de l'opinion de l'acteur interrogé et est teintée du sens critique et analytique de l'auteure de l'essai.

3.4 Sélection des critères

Les faits saillants de chacun des cas ont été isolés, standardisés et regroupés dans de grands ensembles afin de former des critères d'analyse communs. Également, les seize principes de la *Loi sur le développement durable* (LDD) du Québec, ont été consultés afin de les intégrer aux critères, puisqu'ils sont jugés facteurs de réussites pour tout projet dont la pérennité est souhaitée. Ces critères sont divisés en sept volets.

Le premier est la gestion et la nature du projet, dont les influences sont jugées exclusivement internes. Le principe de subsidiarité de la LDD y est compris.

Le deuxième volet évalue la communication, dont les leviers appartiennent soit à l'organisation elle-même, soit à des entités sur lesquelles l'organisme n'a pas le contrôle. L'évaluation de la communication au sein de la population sous-entend le principe de l'accès au savoir de la LDD.

Le troisième volet est le contexte territorial, qui est externe à l'organisation et qui constitue des menaces ou des opportunités, selon les cas. L'opportunité que peut représenter un contexte social de nécessité indique que le projet a pu émerger grâce à ce contexte et qu'il a pour objectif de l'améliorer.

Le quatrième volet est économique, et concerne surtout le financement et le salariat. Ce thème entier rappelle le principe d. de la LDD qui est l'efficacité économique.

Le cinquième volet regroupe les paramètres politiques, extérieurs à l'organisation. Il est cependant essentiel de préciser que l'analyse des engagements municipaux et gouvernementaux n'est pas exhaustive. Ce groupe de critères n'a donc pas pour but de juger de la réelle contribution politique aux initiatives locales, mais bien d'identifier comment cette contribution est perçue par les intervenants.

Le sixième volet concerne la pérennité du projet, qui peut permettre la durabilité de celui-ci. Le point 6.3. Protection du patrimoine naturel et culturel inclut l'importance accordée à la protection de l'environnement, des écosystèmes et du patrimoine culturel ainsi que le respect de la capacité de support du milieu. Ces éléments correspondent à quatre des principes mis de l'avant par la LDD.

Finalement, un septième volet permet de rajouter, à l'occasion, une particularité propre au cas analysé. La liste des critères est présentée à la figure 3.1.

1. Gestion et nature du projet	
1.1 Présence d'un leader porteur du dossier	3.5 Culture d'entrepreneuriat et de prise en charge
1.2 Innovation/qualité du produit	3.6 Attitudes et perceptions de départ
1.3 Planification stratégique	4. Facteurs économiques
1.4 Subsidiarité et communications internes	4.1 Financement exogène
1.5 Inclusion de la totalité de la population locale	4.2 Indépendance financière
2. Communications	4.3 Responsable rémunéré
2.1 Présence sur le Web	4.4 Bénévolat et mobilisation citoyenne
2.2 Réseautage	5. Facteurs politiques
2.3 Implication des médias traditionnels	5.1 Engagements municipaux
2.4 Communication au sein de la population	5.2 Politiques et stratégies gouvernementales
3. Contexte territorial	6. Pérennité du projet
3.1 Collaboration forte avec la Municipalité	6.1 Prise en compte des générations futures
3.2 Agent de développement	6.2 Présence de relève
3.3 Contexte social de nécessité ou dévitalisation	6.3 Protection du patrimoine naturel et culturel
3.4 Sentiment d'appartenance et attractivité du territoire	7. Particularités

Figure 3.1 Liste des critères de l'analyse FFOM

3.5 Analyse et recommandations

Les résultats obtenus pour chacun des cas ont été mis en commun, afin d'en faire ressortir de grandes tendances qui concernent la plupart des cas. Dans l'analyse commune, les critères sont donc repris un à la suite de l'autre, afin de poser les questions présentées au tableau 3.2. Ainsi, les bons et moins bons coups sont mis en lumière, et des solutions sont proposées aux acteurs concernés pour créer un contexte plus favorable aux initiatives locales.

Ces solutions apparaissent sous forme de recommandations formulées à destination des groupes citoyens et communautaires, des gouvernements de proximité et du gouvernement du Québec. En identifiant bien les FFOM et en les mettant en relation pour trouver des solutions, les initiatives locales des milieux ruraux québécois pourraient avoir de bonnes chances de réussite.

Tableau 3.1 Relation entre les facteurs (inspiré de : Evaluation Unit DEVCO, 2015)

			Facteurs internes	
			Liste des forces	Liste des faiblesses
			Comment maximiser les forces?	Comment minimiser les faiblesses?
Facteurs externes	Liste des opportunités	Comment maximiser les opportunités?	Comment utiliser les forces pour tirer parti des opportunités?	Comment corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités?
	Liste des menaces	Comment minimiser les menaces?	Comment utiliser les forces pour réduire les menaces?	Comment minimiser les faiblesses et les menaces?

3.6 Limites de l'analyse

Pour bien apprécier les résultats qui sont présentés, plusieurs limites doivent être prises en compte. Premièrement, aux fins de l'analyse, plusieurs cas ont été sélectionnés afin d'obtenir un portrait général des projets d'initiative locale qui semblent participer positivement au développement durable de leur communauté. Ainsi, l'analyse effectuée est superficielle et une étude approfondie des forces, faiblesses, opportunités et menaces des différents cas pourrait faire varier les résultats.

Deuxièmement, sur le total des sept cas étudiés, quatre ont lieu sur le territoire de l'Estrie, mais dans des MRC différentes. Cela pourrait amener un biais de contexte, puisqu'on peut penser que certains

paramètres, comme la culture de prise en charge de la population ou le contexte politique local pourraient être particuliers à la région estrienne.

Troisièmement, la littérature concernant l'approche de l'analyse ne donne pas de règles précises à suivre pour savoir comment identifier ce qui peut être considéré comme une force, une faiblesse, une opportunité ou une menace. Cela fait d'ailleurs partie intégrante de l'analyse, puisque les acteurs doivent avoir la liberté de juger eux-mêmes de l'identité des paramètres; certains aspects peuvent sembler une opportunité pour les uns, mais une menace pour les autres. De plus, il en revient à l'auteur de déterminer les critères, ce qui pourrait également faire varier les résultats si l'étude était refaite par un autre auteur.

Quatrièmement, l'approche des FFOM est basée sur le portrait d'une situation à un moment fixe, soit la date à laquelle l'entrevue semi-dirigée a eu lieu. Ainsi, à mesure que le projet se développe, une nouvelle évaluation amènerait assurément une analyse différente.

Finalement, des contraintes de disponibilité de l'information ont fait en sorte que tous les critères n'ont pas pu être vérifiés. Il est également possible que certains critères ne soient pas nécessairement significatifs dans chacun des cas. Ainsi, il est possible que « non évalué » ou « non significatif » soient indiqués pour certains critères. Le résultat probable pour les cas dont l'information est manquante est donc simplement omis. Le grand nombre de cas étudiés permet cette stratégie.

4 ÉTUDES DE CAS D'INITIATIVES LOCALES

Ce chapitre montre d'abord des initiatives qui ont lieu à l'échelle nationale dans différents secteurs tels que l'entrepreneuriat, l'agriculture ou le retour des jeunes en région. Chacun des sous-chapitres suivants présente une initiative différente, de manière à mettre en lumière les meilleures pratiques de chacun, mais aussi les défis et obstacles associés. Les cas ont été décrits à la fois grâce à la littérature disponible et à des entrevues effectuées avec les initiateurs ou responsables des projets, durant les mois de mars, avril et mai 2018. Le détail concernant ces rencontres et le profil des intervenants sont présentés à l'annexe 1. Les propos retenus dans le contexte de cet essai proviennent des impressions et ressentis des porteurs de ces projets innovants et structurants pour leur communauté.

4.1 Initiatives à grande portée

Il existe, au Québec, une grande quantité d'initiatives provenant de tous les domaines et de tous les paliers de gouvernance. Le tableau peint dans les prochaines lignes ne prétend pas être exhaustif, mais donne une idée générale de quelques programmes élaborés pour favoriser les initiatives à une échelle plus locale.

4.1.1 Place aux jeunes en région

L'organisme Place aux jeunes en région a pour mission de faciliter la migration et la rétention des jeunes en région. L'organisation agit grâce au partenariat avec des acteurs locaux, régionaux et nationaux. Le financement provient principalement du Secrétariat de la jeunesse et du Secrétariat aux affaires intergouvernementales canadiennes, deux organismes du gouvernement du Québec et du Mouvement des caisses Desjardins. Plusieurs partenaires locaux procurent également du financement. Au total, il y a 56 Place aux jeunes en région dans diverses régions au sein d'organismes comme Carrefour jeunesse-emploi, des MRC et d'autres organisations à vocation jeunesse.

Plusieurs moyens sont utilisés comme les séjours exploratoires, qui sont possibles dans plusieurs régions. Le concept est qu'un groupe de six à quinze participants partent de deux à cinq jours dans une région, tous frais payés, afin de découvrir le milieu et ce qu'il a à offrir : employeurs potentiels, attraits, services et incitatifs financiers. En bref, la région tente de charmer les potentiels nouveaux arrivants en visite. (Place aux jeunes en région, s. d.)

D'autres projets sont portés par Place aux jeunes en région, comme de l'aide à distance pour aider les jeunes à s'établir en région et des activités de sensibilisation des jeunes de 14 à 17 ans sur l'importance de la vitalité de la région et sur les opportunités possibles (Place aux jeunes en région, s. d.).

4.1.2 La Ruche

La Ruche est un organisme à but non lucratif (OBNL) dont l'action est concentrée sur une plateforme Web de financement participatif de proximité. Cela permet le financement de projets nouveaux au Québec. Les contributeurs peuvent participer à la hauteur de leurs capacités financières et reçoivent, en contrepartie, des offres spéciales ou des produits, selon la nature du projet et l'importance de la contribution. Le succès des campagnes de financement peut donc dépendre de centaines de contributeurs. Également, l'organisme offre un accompagnement donné par des Ambassadeurs, constitué de gens d'affaires du milieu, sur les meilleures stratégies pour réussir sa campagne (La Ruche, s. d.).

Née à Québec en avril 2013, La Ruche s'est implantée dans quatre autres régions : Montréal, Estrie, Mauricie et Bas-Saint-Laurent. On annonce sur le site Web de la plateforme que d'autres Ruches verront bientôt le jour en Outaouais et au Saguenay-Lac-Saint-Jean. Les projets peuvent être de toutes natures pourvu qu'ils aient un effet positif sur le milieu social, économique ou culturel pour la région dans laquelle le projet s'inscrit (La Ruche, s. d.).

4.1.3 L'ARTERRE

Le dynamisme et l'occupation des territoires ruraux passent également par l'agriculture et L'ARTERRE répond à un besoin de relèvement et de maintien des milieux ruraux, grâce à son service de maillage. L'initiative a été inaugurée le 9 mars 2018, et comptait alors 25 MRC participantes, avec la prévision d'une quarantaine d'autres de s'y joindre (Centre de recherche en agriculture et agroalimentaire du Québec [CRAAQ], 2018). L'ARTERRE est né de la fusion de deux initiatives différentes : les Banques de terres agricoles de la MRC de Brome-Missisquoi et les Banques de fermes du Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA). La fusion a été financée par le MAPAQ et par le Secrétariat de la jeunesse, en plus de comprendre un volet de recherche grâce au partenariat avec le CISA (L'ARTERRE, s. d.).

Le maillage consiste à la réunion des « aspirants-agriculteurs » avec des producteurs agricoles n'ayant pas de relèvement, mais qui souhaitent assurer la continuité de leur entreprise ou avec des propriétaires fonciers,

qui souhaitent la valorisation de leurs terres. Si le CRAAQ assure la coordination provinciale du programme, c'est tout de même aux territoires (MRC ou regroupement de MRC) de s'organiser pour intégrer le programme et embaucher un agent ou une agente de maillage (L'ARTERRE, s. d.).

4.1.4 Agriculture soutenue par la communauté

Depuis 1995, le réseau des fermiers de famille, promu et soutenu par Équiterre, offre des paniers de légumes frais, locaux et biologiques à leurs abonnés. Puisque les paniers sont payés à l'avance, les fermiers de famille peuvent s'assurer de leur revenu et faciliter la mise en marché de leurs produits. Le paiement à l'avance permet également de mieux planifier les semences et les récoltes, assurant ainsi une quantité suffisante pour ses abonnés tout en minimisant les pertes. Le paiement permet finalement de réduire la dépendance au crédit des fermiers, puisqu'une grande partie des frais de la saison surviennent en début de celle-ci. Il existe plus d'une centaine de fermiers de familles au Québec (113 en 2017). (Équiterre, 2011)

4.1.5 Tous ruraux

Le 13 mars 2018, à Montréal, une « grande mobilisation en faveur de la ruralité » a été lancée. Celle-ci vise à « rétablir les ponts entre urbains et ruraux afin que les Québécois prennent conscience de leur complémentarité et de leur interdépendance » (Solidarité rurale du Québec, 2018c). Cette initiative est portée par Solidarité rurale du Québec, l'Union des producteurs agricoles, la Coop fédérée et Desjardins. La mobilisation a pour porte-parole Fred Pellerin (conteur et artiste populaire au Québec). D'autres personnalités publiques de différentes régions se sont également ralliées pour porter le message et mettre en lumière des enjeux ruraux tels que le manque de main-d'œuvre, la décroissance démographique des milieux ruraux éloignés et l'accessibilité inégale aux services publics de télécommunication. Cette mobilisation comprend le Grand rassemblement Tous ruraux du 23 mai 2018, journée durant laquelle des acteurs de divers secteurs touchant à la ruralité se sont réunis pour aborder les enjeux du monde rural. (Solidarité rurale du Québec, 2018c et Tous Ruraux, 2018).

Quelques enjeux primordiaux ont été discutés, comme l'actuel manque de main-d'œuvre dont souffre une grande partie des entreprises en milieu rural. L'attrait des jeunes et de la population immigrante en région est apparu comme la solution à privilégier. L'attraction, l'intégration et la rétention de cette nouvelle population a fait apparaître les manques à gagner de plusieurs milieux ruraux, comme l'accès à des soins de santé et à des commerces (alimentaires, culturels) de proximité. Pour la population immigrante,

l'accessibilité des organismes d'accueil et des réseaux de transports en commun est également apparue comme primordiale.

À ces enjeux de la vitalité et de l'occupation du territoire s'ajoute le défi que représente la gouvernance des territoires, notamment localement où il semble parfois ardu de déterminer à quelles échelles appartiennent les décisions. Une meilleure fluidité des rôles pourrait donc permettre une meilleure force d'action. Les acteurs en présence au rassemblement souhaitaient également plus de collaboration entre les municipalités d'une même MRC de manière à favoriser un développement territorial autour d'une vision commune.

Au final, la « Proposition pour des territoires vivants et en mouvements » portant sur un pacte social entre les urbains et les ruraux a été lancé le jour du rassemblement. On y met l'accent sur l'importance des interactions entre la ville et la campagne et des liens qui unissent les urbains aux milieux ruraux : la nourriture, les vacances, les randonnées, les paysages et les richesses naturelles.

4.2 La municipalité de Saint-Camille

Saint-Camille est une municipalité au sein de la MRC des Sources, dans la région administrative de l'Estrie. Son territoire, à 92 % agricole, a subi jusque dans les années 90 une grande perte démographique. De 1996 à 2016, cependant, le nombre d'habitants est passé de 459 à 529 (Dufresne, 2013 et Statistique Canada, 2016b). Des projets citoyens et municipaux ont permis cette vitalisation. L'indice de vitalité économique de la municipalité est d'ailleurs évocateur. Ayant été dans le quatrième quintile en 2007, la municipalité est depuis 2011 dans le deuxième quintile (ISQ, 2015).

4.2.1 Les projets en bref

Les citoyens de Saint-Camille sont depuis longtemps engagés dans leur communauté, par exemple avec la présence du Groupe du coin depuis 1986 et du P'tit Bonheur, présentés ci-après. L'élément déclencheur du renforcement de la mobilisation de la population à propos de la vitalité du village s'est cependant produit en 1992, lorsque la Municipalité a été menacée de se faire retirer son service de bureau de poste. La mobilisation a non seulement permis de conserver le service, mais a également marqué le début d'une réflexion collective sur l'importance du dynamisme de la communauté, afin de conserver également les autres services. En 2003, la Municipalité a fait le constat de la nécessité de créer une nouvelle offre pour

la construction de maisons, afin d'avoir une hausse démographique, le maintien de l'école primaire étant une grande motivation. Est donc né le projet de développement démographique, qui comprenait notamment la création d'un projet immobilier appelé Les fermettes du rang 13, présenté ensuite. Un dernier paragraphe présentera le projet des Savoirs partagés, une étude universitaire cherchant à schématiser le système local d'innovation en place à Saint-Camille.

Le Groupe du coin et Le P'tit Bonheur

Depuis 1977, plusieurs initiatives existent sur le territoire. Une des initiatives significatives est le Groupe du coin, incorporé en 1986. Au départ formée d'un groupe de quatre citoyens de la municipalité, cette compagnie privée est en fait un fonds éthique de financement de proximité (Dufresne, 2013). L'entente de départ était que chacun des membres investissait mille dollars par année, durant six ans. Le choix des projets à financer était fait selon les principes suivants : « préserver la mémoire collective, encourager l'utopie ou le désir de se projeter dans l'avenir et inclure la dimension éthique dans la réflexion sur les projets d'investissement » (Beïque, 2011). Le premier achat de la compagnie fut l'ancien magasin général. Cela a permis la création de l'institution phare de la municipalité de Saint-Camille : le P'tit Bonheur. L'objectif de la compagnie est d'investir pour favoriser le développement de la communauté, de manière à ne pas perdre d'argent, mais pas non plus pour en faire. Lorsque l'argent investi dans un projet est remboursé au Groupe du coin, les fonds sont remis disponibles pour un nouveau projet. Cela constitue donc une alternative au financement par les institutions financières et les programmes gouvernementaux. En 2014, le Groupe du coin comptait neuf membres, dont deux des membres fondateurs.

Le P'tit Bonheur est, pour plusieurs, le cœur de la communauté de Saint-Camille. Il s'agit d'un organisme à but non lucratif qui est le pôle central de plusieurs activités communautaires, culturelles, et de recherche en développement du milieu rural (Dufresne, 2013). Il s'agit en outre d'un lieu de rencontre pour les organisations et pour les citoyens, ouvert à l'année. Malgré une participation importante de la communauté au P'tit Bonheur et la participation d'un grand nombre de bénévoles qui œuvrent pour les repas communautaires, l'organisme fut confronté à d'importants problèmes financiers en 2009 (Klein et al., 2015 et Dufresne, 2013). La Municipalité a donc proposé d'adopter un règlement pour acheter le bâtiment, pour réduire le fardeau qu'incombait sur le P'tit Bonheur. Un débat très animé en a découlé, entre les partisans et les opposants, tellement que le P'tit Bonheur a demandé à la Municipalité de retirer

sa proposition, pour limiter les effets négatifs que ce débat pourrait avoir sur la cohésion sociale du village. Le bâtiment a ainsi été racheté par le Groupe du coin (Dufresne, 2013).

Les fermettes du Rang 13

Le projet est né d'un forum municipal portant sur la problématique de perte démographique. Il a mené à la création d'orientations visant à attirer de nouveaux habitants avec un projet dans lequel le développement durable serait présent dans le quotidien des habitants. L'idée de créer un nouveau rang sur un terrain de 300 acres est alors apparue. Le projet était d'installer 25 familles qui résideraient toute l'année et qui auraient un projet agroforestier, qu'il soit personnel ou commercial. La coopérative du Rang 13 s'est formée en 2007, de manière à ce que l'achat du terrain et les négociations concernant notamment l'installation de l'électricité soient faits par une personne morale. La coopérative a été financée entièrement par ses membres, et les infrastructures ont été payées par les habitants du rang. Plusieurs organismes locaux et provinciaux se sont également engagés pour soutenir l'initiative (Dufresne, 2013).

Toute la population de Saint-Camille a été consultée pour la réalisation de ce projet immobilier. Les réticences initiales de certains ont pu être verbalisées, pour arriver à réduire les craintes et ainsi obtenir l'acceptation sociale du projet. Celui-ci a également été l'occasion de renforcer l'image positive de la communauté et de démontrer qu'il est possible de renverser les tendances démographiques négatives (Dufresne, 2013). Aujourd'hui, dix ans après la création de la coopérative, celle-ci a complété sa mission. En 2017, 23 familles étaient installées sur le Rang 13. Un article de la Tribune du 27 août 2017 mettait cependant en lumière la détermination du maire à ne pas en rester là, afin de pérenniser la vitalité du village. Les idées sur la table sont de refaire un projet semblable à celui du Rang 13, mais seulement après avoir vitalisé le cœur du village. Le maire entend également prioriser le maintien du dynamisme communautaire et culturel (Pion, 2017, 27 août).

Les Savoirs partagés

Le projet des Savoirs partagés s'est déroulé de 2012 à 2014, en collaboration avec le Centre de recherche en innovations sociales (CRISES) de l'Université du Québec à Montréal et le P'tit Bonheur de Saint-Camille, qui comprend plusieurs organisations de la société civile. Ce projet, financé par le ministère de l'Éducation, et de l'Enseignement supérieur (MEES) ainsi que par un Laboratoire rural (210 000 \$ sur trois ans), est dans la continuité du processus de réflexion de la communauté sur son territoire et son développement, ainsi

que sur les défis et les tensions auxquels elle fait face. L'objectif principal était de : « dégager les principales composantes du modèle d'action mis en œuvre à Saint-Camille afin, d'une part, de le transmettre aux nouveaux résidents de cette communauté et, d'autre part, d'identifier les éléments susceptibles d'inspirer d'autres communautés qui éprouvent le besoin d'entamer des processus de revitalisation » (Klein et al., 2015). Ces éléments susceptibles d'inspirer d'autres communautés sont présentés sous forme de schéma (figure 4.1) montrant la dynamique d'innovation sociale qui est propre à Saint-Camille. C'est cette étude qui a contribué, en majeure partie, à relever les forces, faiblesses, opportunités et menaces qui entrent en jeu à Saint-Camille, servant à l'analyse présentée ci-après.

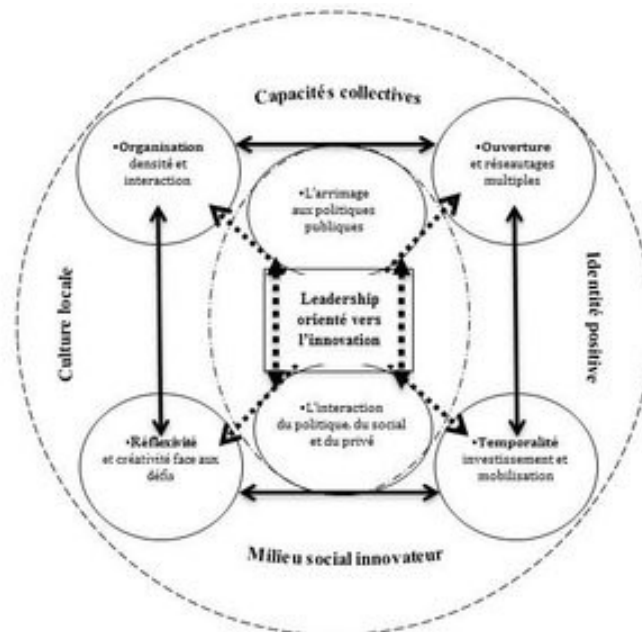


Figure 4.1 Schématisation du système local d'innovation sociale à la municipalité de Saint-Camille
(tiré de : Klein et al., 2015, p. 48)

4.2.2 Analyse FFOM

Les projets communautaires d'initiative locale de la municipalité de Saint-Camille ont des avantages concurrentiels. Quelques facteurs internes ou externes représentent cependant des faiblesses ou des menaces qui pourraient empêcher les projets de naître ou de progresser de manière optimale. Le tableau

4.2 présenté en fin de section expose le résultat des critères de l'étude pour la municipalité de Saint-Camille.

Premier groupe de critères : gestion et nature des projets

Critère 1.1 Présence d'un leader porteur du dossier

Il y a à Saint-Camille un leadership partagé et orienté vers l'innovation, aspect qui a d'ailleurs une place centrale au sein du schéma de la figure 4.1. Les leaders de la communauté ont la caractéristique d'être stables et de se faire porteurs pour la vision à long terme du développement de Saint-Camille (Klein et al, 2015). Ces leaders ne se limitent pas à leur échelle d'action et occupent des postes au sein de différentes instances. Par exemple, l'ancien maire de Saint-Camille, monsieur Benoit Bourassa, avait d'abord été un acteur communautaire avant de se lancer dans le monde de la politique municipale en 2003. Il a même été, de 2009 à 2017, à la fois le maire de la municipalité et le directeur général du P'tit Bonheur (Bourassa, 2017). Puisque cet aspect est interne, il correspond donc à une force. La légitimité des leaders actuels de la communauté et la grande place qu'ils prennent dans les instances peuvent cependant devenir une faiblesse pour l'avenir (Klein et al., 2015). Cet aspect sera donc abordé dans le sixième groupe de critères.

Critère 1.2 Innovation/qualité du produit

L'innovation et la capacité de planifier les actions de manières stratégiques sont des forces dans la communauté. Par exemple, la population de Saint-Camille a su faire preuve d'innovation depuis plusieurs années, premièrement avec la formation d'un groupe de financement privé, ensuite avec la création du P'tit Bonheur, puis avec le projet original des fermettes du Rang 13.

Critère 1.3 Planification stratégique

Comme mentionné par Klein et al. (2015), les acteurs de la communauté démontrent de la réflexivité et de la créativité face aux défis. Les actions sont ainsi planifiées et tournées vers l'avenir. Par exemple, il y a des réunions spécifiquement dédiées à la réflexion sur l'avenir de la communauté et à la rétroaction, dans le but de prendre des leçons des projets passés. Le projet du Rang 13 est d'ailleurs né d'un forum municipal qui portait sur la problématique démographique.

Critère 1.4 Subsidiarité et communications internes

La densité des interactions entre les associations citoyennes présentes sur le territoire de la municipalité permet que les décisions soient déléguées au plus près de l'action. Même si les groupes communautaires

sont à vocations variées, ils multiplient les collaborations entre eux, parvenant peu à peu, à force de travailler ensemble, à former une vision partagée incitant la participation citoyenne et l'action collective (Klein et al., 2015). La subsidiarité est donc une force dans les projets de Saint-Camille. Les décisions, le plus souvent prises au P'tit Bonheur, démontrent comment il est possible pour la population d'avoir un fort sentiment d'appartenance aux projets dans la municipalité, notamment grâce au P'tit Bonheur. Ce lieu de rassemblement permet également l'inclusion d'une bonne partie de la communauté.

Critère 1.5 Inclusion de la totalité de la population locale

Différents groupes d'acteurs constituent la population et les groupes d'individus ne sont pas nécessairement en accord les uns avec les autres. En lien avec cette affirmation, les chercheurs du CRISES ont identifié trois groupes d'acteurs : ceux qui participent intensivement (citoyens engagés et néoruraux), ceux qui ont des idées différentes et ne participent pas (certaines camilloises ou certains camillois de souche qui caractérise le premier groupe d'« intellos ») et ceux qui sont indifférents (certains citoyens vivant à l'extérieur du cœur du village). Ce critère est donc considéré comme une faiblesse aux projets. Le défi est alors de trouver comment être plus inclusif tant pour le deuxième groupe, qui peut affecter la cohésion sociale, que pour le troisième, qui pourrait assurément enrichir les débats et les idées. Il est par exemple nécessaire de mettre en place des instances pour exprimer les divergences d'opinions (Klein et al., 2015).

Deuxième groupe de critères : Communications

Critère 2.1 Présence sur le Web

Les communications externes à Saint Camille sont généralement des forces pour la municipalité. D'ailleurs, la présence sur le Web des différents groupes le montre. Tout d'abord, le site Web de la Corporation de développement de Saint-Camille présente les projets qu'elle a réalisés, comme le P'tit Bonheur, et les projets en cours de réalisation (Corporation de développement socioéconomique de Saint-Camille [CODESCA], s. d.). Le P'tit Bonheur possède également son site Web, sur lequel il est notamment possible de consulter la programmation culturelle (Le P'tit Bonheur, 2017). De plus, sur le site Web de la municipalité, il est possible de trouver des dossiers de recherche et huit vidéos qui montrent et expliquent les projets qui ont lieu (Municipalité de Saint-Camille, s. d.).

Cette présence sur le Web permet aux personnes intéressées au développement rural de s'informer adéquatement des projets. Les individus à la recherche d'une communauté dynamique dans laquelle aménager peuvent également trouver aisément la municipalité de Saint-Camille.

Critère 2.2 Réseautage

Une des grandes forces des projets de Saint-Camille est le réseautage fait par la communauté, avec des organisations locales (l'école primaire du village par exemple), régionales et nationales dans différents secteurs, comme l'éducation, la jeunesse et la relève. Cette ouverture amène les intervenants de Saint-Camille à être présents dans différents réseaux tant sectoriels que territoriaux, permettant le maintien des capacités d'information et d'action, en plus de faciliter la mobilisation de diverses ressources. (Klein et al., 2015) Le projet des Savoirs partagés en est un bon exemple : des membres de la société civile et des chercheurs ont collaboré pour faire avancer la recherche en développement local. Ce genre de projet peut permettre l'initiative et l'essor d'autres idées, grâce à l'apport de financement externe et d'une expertise précieuse.

Critère 2.3 Implication des médias traditionnels

Le réseautage a probablement un effet d'entraînement sur l'implication des médias. Effectivement, on ne compte plus le nombre d'articles, nationaux et même internationaux, qui ont parlé des fermettes du Rang 13. Cet engouement provient de l'importante croissance démographique qui s'en est suivi. Le dossier de presse présenté sur le site Web de la municipalité le démontre bien : dix-sept articles parus dans des journaux traditionnels sont répertoriés (Municipalité de Saint-Camille, s. d.a).

Critère 2.4 Communication au sein de la population

Au sein de la population, la bonne communication concernant les enjeux auxquels fait face la municipalité ou les variables en jeu concernant les différents projets est importante. Cependant, pour favoriser la cohésion sociale et l'inclusion, il y a, selon l'étude de Klein et al., encore place à réflexion. La communication interne peut être la clé de la solution à cet effet.

Troisième groupe de critères : Contexte territorial

Critère 3.1 Collaboration forte avec la Municipalité

Il existe une collaboration étroite entre la Municipalité et les organismes de la société civile. Effectivement, le projet des Savoirs partagés met en lumière l'importance des liens entre les deux. Selon

Klein et al. (2015), il arrive fréquemment dans les communautés qu'il y ait une concurrence entre le municipal et les organisations citoyennes, qu'il y ait des chasses gardées ou un besoin de s'approprier les projets. Au contraire, à Saint-Camille, la collaboration avec le milieu municipal est une opportunité.

Critère 3.2 Agent de développement

Malgré la bonne collaboration, il n'y a pas de ressource dédiée au sein de la Municipalité pour le développement des projets. Il s'agit d'une menace, au sens où il est risqué pour les projets qu'ils soient beaucoup plus difficiles à développer si la mobilisation citoyenne venait à réduire.

Critère 3.3 Contexte social difficile ou dévitalisation

Bien que le contexte social ne présente plus une nécessité marquée, il demeure que les projets ont contribué à l'augmentation de la population. Même, le projet du Rang 13 a pu prouver qu'il est possible de contrer la dévitalisation d'un milieu rural. La dévitalisation a donc été une opportunité pour la naissance de projets porteurs de croissance démographique. Dans un même ordre d'idée, la faible vitalité économique avant 2007 semble avoir stimulé la volonté de dynamiser le village.

Critère 3.4 Sentiment d'appartenance et attractivité du territoire

Pour ce qui est de l'attractivité de la municipalité, il s'agit indéniablement d'une opportunité qui a été possible grâce à l'intérêt qu'a suscité Saint-Camille en Estrie et même ailleurs au Québec. Ce dynamisme démographique, combiné à la tradition d'engagement communautaire de la population, laisse croire à un important sentiment d'appartenance des Camilloises et Camillois pour leur village.

Critère 3.5 Culture d'entrepreneuriat et de prise en charge

Les citoyens de la municipalité semblent avoir une fibre entrepreneuriale, par exemple lorsqu'on observe le nombre de PME qui se sont créées dans le Rang 13. Également, la culture de prise en charge communautaire est une opportunité pour l'émergence d'autres initiatives.

Critère 3.6 Attitudes et perceptions de départ

Les attitudes et perceptions négatives d'un groupe de population sur l'autre peuvent constituer une menace qu'il serait important de réduire.

Quatrième groupe de critères : Facteurs économiques

Critère 4.1 Financement exogène

Le financement est essentiel pour tous les projets. Ceux de Saint-Camille sont soit très fortement financés par des aides exogènes, soit presque entièrement payés par les utilisateurs, comme c'est le cas pour le projet du rang 13. Dans le cas du P'tit Bonheur, non seulement un financement de départ a été nécessaire, mais des difficultés financières ont montrées que l'atteinte de l'autonomie financière était difficile. Alors, même si le financement de départ est considéré comme une opportunité, le financement accordé de manière constante est cependant une faiblesse pour les projets qui bénéficieraient davantage d'aide en gestion financière.

Critère 4.2 Indépendance financière

Pour atteindre une indépendance financière, des emplois devront être créés sur le territoire. Bien entendu, la position de la municipalité est avantageuse, puisqu'elle se trouve à 35 kilomètres de la ville de Sherbrooke. Cependant, des emplois locaux peuvent mieux contribuer à la vitalité du milieu, en servant de levier pour avoir plus de services dans la communauté, et vice-versa (Klein et al., 2014). Un exemple de réussite en ce sens est la Clé des champs, une entreprise de production de légumes biologiques pour en faire des paniers de légumes, en agriculture soutenue par la communauté (ASC) et pour la vente sur place comme celui du Marché de la Gare de Sherbrooke. Les légumes sont donc en partis vendus directement aux habitants de Saint-Camille, dont certains travaillent sur la production ou participent à la corvée annuelle de ramassage de roche (Dufresne, 2013). La Municipalité et les citoyens du territoire doivent également trouver le moyen de générer une activité économique durable, et permettre aux citoyens de dépenser sur le territoire (Klein et al., 2015).

Critère 4.3 Responsable rémunéré

Le P'tit Bonheur, malgré ses difficultés financières, employait en 2014 huit personnes. Bien que cela représente un facteur de dynamisation économique pour la municipalité, les projets ne sont possibles que grâce à la centaine de bénévoles qui œuvre au cours de l'année au P'tit Bonheur (Dufresne, 2013).

Critère 4.4 Bénévolat et mobilisation citoyenne

Pour les initiatives autres que le P'tit Bonheur, la mobilisation bénévole semble suffisante et assez efficace pour maintenir et faire croître les projets. L'action bénévole est donc une force. Il demeure cependant qu'un projet ne pouvant compter que sur la force de bénévoles demeure toujours un risque pour la pérennité du projet, ce qui sera discuté dans le sixième groupe de facteur.

Cinquième groupe de critères : Facteurs politiques

Critère 5.1 Engagements municipaux

La Municipalité s'est engagée, depuis 2009, dans un Plan de développement durable. Dans sa mise à jour de 2016, le plan démontre clairement l'engagement de la Municipalité concernant le développement local de Saint-Camille. Plusieurs orientations du plan sont des opportunités pour le développement local, telles que la quatrième orientation « consolidation des organismes du milieu », la huitième orientation « achat local et autonomie » et la neuvième orientation « apprentissage et formation continue » (Municipalité de Saint-Camille, s. d.b). La MRC des Sources s'est elle aussi engagée en ce sens, par son Agenda 21 (2014). Par exemple, la MRC a des objectifs démographiques, qui peuvent favoriser la dynamisation des villages, et donc des initiatives qui s'y trouvent (MRC des Sources, 2014).

Critère 5.2 Politiques et stratégies gouvernementales

Dans le cas de Saint-Camille, les politiques et stratégies gouvernementales sont des opportunités exploitées à leur plein potentiel. Effectivement, grâce à la bonne connaissance des différentes politiques de développement régional, il est possible pour les organisations de profiter pleinement des politiques et des programmes et du financement relié.

Sixième groupe de critères : Pérennité des projets

Critère 6.1 Prise en compte des générations futures

Pour assurer la pérennité des projets et leur développement durable, les générations futures doivent faire partie de l'équation. Le projet démographique de Saint-Camille, avec le Rang 13, a permis l'arrivée de plusieurs familles, augmentant le nombre d'enfants, ce qui a permis de maintenir l'école primaire. Cependant, la municipalité a besoin d'individus de tous les âges afin de maintenir la diversité des services, ce qui nécessite donc une stratégie d'attraction et une offre de logements variée. La prise en considération des prochaines générations peut également se concrétiser dans la discussion d'enjeux à long terme. Cependant, même si la mobilisation est presque automatique lorsqu'il y a de grands débats avec un impact à court terme, il en est autrement pour les questions ayant des impacts à long terme. (Klein et al., 2015).

Critère 6.2 Présence de relève

La relève dans les organisations communautaires n'est pas nécessairement garantie, malgré une vitalisation réussie à Saint-Camille. Effectivement, le leadership est essentiel, mais difficile à obtenir,

puisque le leader a besoin d'acquiescer sa légitimité sur l'espace public avant de pouvoir mobiliser la population autour de ses projets (Klein et al., 2015). Une fois que cette légitimité est acquise et que les leaders ont prouvé leurs compétences et leurs capacités, il faut s'assurer qu'ils ne se mettent pas à agir seuls, ce qui peut mener à leur épuisement et à rendre les organisations moins inclusives. La place doit donc être laissée progressivement à la relève pour assurer la pérennité des projets et l'émergence de nouvelles initiatives. De plus, comme il a été mentionné dans le quatrième groupe de critères, les projets profitent de l'action d'un grand nombre de bénévoles. La présence de relève tant pour la gestion des organismes que pour les différentes activités communautaires constitue donc une menace.

Critère 6.3 Protection du patrimoine naturel et culturel

Les racines sont, à Saint-Camille, un outil de développement, de manière à investir la mémoire des anciens dans des projets d'identité et d'intégration de la nouvelle population. Cela se voit également par l'importance qu'accorde la population à la conservation de ses bâtiments patrimoniaux, par exemple en leur assignant une nouvelle fonction. Pour ce qui est de la protection des milieux naturels, cet enjeu transcende tous les projets, par exemple le projet du Rang 13 qui base son développement et le mode de vie des résidents sur des principes de développement durable (Dufresne, 2013).

Septième groupe de critères : Particularités

Saint-Camille regroupe quelques forces ou opportunités particulières qui sont importantes de mentionner. Les forces sont des idées ou des modèles qui pourraient être répétés dans d'autres milieux.

Critère 7.1 Lieu de rassemblement

Les Camilloises et Camillois ont un lieu de rassemblement qui facilite la communication et le sentiment d'appartenance pour la communauté : le P'tit Bonheur. Sa facilité d'accès et sa disponibilité permettent un lieu de rencontre qui est au cœur de la mobilisation sociale et culturelle. Il s'agit d'une force particulière pour la communauté

Critère 7.2 Fonds éthique de financement de proximité

Le fonds éthique de financement de proximité représente une source de financement endogène et privée. Le Groupe du coin donne une bonne alternative aux sources de financement traditionnelles.

Critère 7.3 Élément déclencheur

L'apparition d'un élément déclencheur, la crise du bureau de poste, montre comment la mobilisation peut user de créativité et de volonté autour d'une cause. Ces capacités développées ont ensuite pu être mobilisées dans les projets qui ont suivi.

Tableau 4.1 Analyse FFOM des projets communautaires de la municipalité de Saint-Camille

	Interne		Externe	
	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
1. Gestion et nature du projet				
1.1 Présence d'un leader porteur du dossier	X			
1.2 Innovation/qualité du produit	X			
1.3 Planification stratégique	X			
1.4 Subsidiarité et communications internes	X			
1.5 Inclusion de la totalité de la population locale		X		
2. Communications				
2.1 Présence sur le Web	X			
2.2 Réseautage	X			
2.3 Implication des médias traditionnels			X	
2.4 Communication au sein de la population	X			
3. Contexte territorial				
3.1 Collaboration forte avec la Municipalité				X
3.2 Agent de développement				X
3.3 Contexte social de nécessité ou dévitalisation			X	
3.4 Sentiment d'appartenance et attractivité du territoire			X	
3.5 Culture d'entrepreneuriat et de prise en charge			X	
3.6 Attitudes et perceptions de départ				X
4. Facteurs économiques				
4.1 Financement exogène			X	
4.2 Indépendance financière		X		
4.3 Responsable rémunéré		X		
4.4 Bénévolat et mobilisation citoyenne			X	
5. Facteurs politiques				
5.1 Engagements municipaux			X	
5.2 Politiques et stratégies gouvernementales			X	
6. Pérennité du projet				
6.1 Prise en compte des générations futures	X			

Tableau 4.1 Analyse FFOM des projets communautaires de la municipalité de Saint-Camille (suite)

	Interne		Externe	
	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
6.2 Présence de relèxe				X
6.3 Protection du patrimoine naturel et culturel	X			
7. Particularités				
7.1 Lieu de rassemblement	X			
7.2 Fonds éthique de financement de proximité	X			
7.3 Élément déclencheur			X	

À la lumière de l'analyse des projets du P'tit Bonheur et du Rang 13, ainsi que selon les résultats des Savoirs partagés, certaines forces et opportunités significatives peuvent être relevées. Au sein de la communauté, il y a un lieu unificateur servant de lieu de réunion et de rencontre (le P'tit Bonheur), des investissements privés pour soutenir les projets (le Groupe du coin), des orientations stratégiques de la Municipalité et une vision partagée par les organisations civiles. Il y a également un grand nombre d'associations citoyennes (plus de 30) qui interagissent entre elles, de l'ouverture, du réseautage, des partenariats entre les secteurs privés et publics, de la valorisation des racines et de la mémoire des aînés et l'inclusion des nouveaux venus, de la réflexivité et de la créativité face aux défis et enfin un leadership partagé. Les acteurs du milieu sont également très efficaces concernant la recherche de subventions, permettant le financement nécessaire aux divers projets de la communauté. L'inclusion de l'intégralité de la population et le transfert des responsabilités des leaders sont toutefois à travailler.

4.3 L'Écohameau de La Baie

L'Écohameau de La Baie est situé à une dizaine de kilomètres de La Baie, un arrondissement de la ville de Saguenay. Un Écohameau, qui peut également être appelé écovillage, est un regroupement de logements dont les résidents s'engagent à mener un style de vie écologique, à collaborer et à participer à la concertation concernant les décisions de l'Écohameau ainsi qu'à innover quant à la façon d'occuper, d'aménager et de mettre en valeur le territoire (Groupe de recherches écologiques de La Baie [GREB], s. d.).

Même si l'Écohameau se situe sur le territoire d'une ville, il est tout de même traité, aux fins de l'essai, comme un milieu rural. Effectivement, il se trouve à la limite de l'arrondissement de La Baie et de la municipalité rurale de Saint-Félix-d'Otis. Ce village de 1102 habitants est situé dans la MRC le Fjord-du-

Saguenay (MAMOT, 2010b). Selon son indice de vitalité économique, la municipalité est dynamique, se trouvant dans le premier quintile en 2013 et 2014 (ISQ, 2015). Le projet contribue au développement et au dynamisme de cette municipalité rurale puisque certains enfants de l'Écohameau fréquentent l'école primaire de Saint-Félix-d'Otis et des résidents s'impliquent au sein de la communauté (P. Déry, conversation téléphonique, 5 avril 2018).

4.3.1 Le projet en bref

L'évènement déclencheur de ce projet est survenu bien avant la fondation de l'Écohameau, en 1990. C'est plutôt en 1972 que le projet a débuté pour les fondateurs, Pierre Gilbert et Marie Thérèse Thévard, lorsque le Club de Rome a démontré que l'économie était basée sur un principe de croissance infinie, mais quand fait, les ressources, surtout pétrolières, étaient en fait bien limitées. Le couple avait alors décidé de partir explorer des projets écologiques aux États-Unis, dans des pays du Moyen-Orient, en Europe et en Inde. Il est ensuite revenu au Québec, en 1988, pour fonder un Écohameau avec cinq autres familles (Eco-logis, 2015).

L'Écohameau est officiellement fondé en 1990 par le Groupe de recherches écologiques de La Baie (GREB). Le concept était de créer un laboratoire vivant pour étudier un « projet de société humaniste basé sur une gestion écologique des ressources renouvelables » (GREB, s. d.). La première phase du projet était composée de six maisons et de bâtiments de ferme, sur 25 hectares. Les maisons ont été construites d'une manière innovatrice développée par Patrick Déry et Martin Simard du GREB et qui utilise des balles de paille comme matière première d'isolation (P. Déry, conversation téléphonique, 5 avril 2018).

Les familles sont majoritairement autosuffisantes : un foyer de masse assure le chauffage de la maison et de l'eau, en plus de servir de cuisinière. Elles atteignent également la presque autonomie alimentaire, grâce aux jardins, serres et animaux d'élevage (Eco-logis, 2015). Le terrain de chacune des maisons est une propriété privée. Cependant, de nombreux partenariats multilatéraux existent entre les voisins pour la réalisation des projets personnels ou de groupe (P. Déry, conversation téléphonique, 5 avril 2018). La cohérence architecturale des habitations est assurée par les règlements d'urbanisme spécifiques à ce secteur de la municipalité dans laquelle l'Écohameau est situé. Dans le cas de l'Écohameau de La Baie, un partenariat a toujours existé, premièrement avec la Ville de La Baie, et ensuite avec la Ville de Saguenay, après le regroupement des municipalités. Effectivement, le Plan d'aménagement d'ensemble et les

règlements d'urbanisme de la Ville assurent l'unité de l'Écohameau, en encadrant l'implantation et l'aménagement de manière à favoriser le chauffage solaire passif, l'utilisation de matériaux naturels ainsi qu'une harmonisation architecturale pour conserver le caractère champêtre du lieu (Ville de La Baie, règlement 1072- 00).

En 2011, le GREB a lancé la deuxième phase de l'Écohameau, qui consiste à un agrandissement de celui-ci jusqu'à neuf autres maisons. La Ville de Saguenay, en collaboration avec le GREB, en a profité pour mettre à jour et bonifier les règlements d'urbanisme en vigueur sur les terrains de l'Écohameau (GREB, s. d.). Par exemple, afin de densifier le territoire bâti, les maisons de l'Écohameau pourront désormais accueillir jusqu'à deux logements.

L'ensemble des neuf terrains se sont vendus en un an et demi, témoignant de la popularité du projet. Un autre projet est également en élaboration, à trois kilomètres plus loin sur le territoire de Saint-Félix-d'Otis, mais sur le même rang (P. Déry, conversation téléphonique, 5 avril 2018).

4.3.2 Analyse FFOM

L'Écohameau de La Baie est un projet qui a déjà plus de 25 ans et il continue de se développer. Cela est possible grâce à une multitude de facteurs, dont certains ont été identifiés dans le cadre de l'essai en tant que forces ou opportunités. Des faiblesses sur lesquelles on peut agir et de menaces à contrôler ont aussi été relevées. Le tableau 4.2 présente les résultats de l'analyse, développée dans les lignes suivantes.

Premier groupe de critères : Gestion et nature du projet

Critère 1.1 Présence d'un leader porteur du dossier

Deux des membres fondateurs de l'Écohameau, Pierre Gilbert et Marie-Thérèse Thériault, sont encore sur le site. Ils sont les leaders du premier jour, mais peuvent compter sur des leaders pour chacun des projets qui ont lieu dans l'Écohameau. Cette séparation du leadership est une force.

Critère 1.2 Innovation/qualité du produit

Le projet est innovant et cela en fait une force puisque la façon dont l'Écohameau occupe, aménage et valorise le territoire attire beaucoup de curieux, d'étudiants et d'individus souhaitant imiter le modèle. L'innovation se trouve également en la technologie développée par le GREB pour la construction des

maisons écologiques. Cette méthode amène plusieurs personnes à se déplacer jusqu'à Saguenay pour apprendre comment construire une maison à « la méthode GREB », isolée avec de la paille.

Critère 1.3 Planification stratégique

Pour monsieur Patrick Déry, qui réside dans l'Écohameau depuis 24 ans, il est essentiel d'avoir une vision à long terme et être patient. Selon lui, la dynamisation d'un milieu ne se fait pas en l'espace de quelques années, il s'agit plutôt d'un projet à long terme. La vision à long terme doit également être assez souple pour permettre au projet de se modifier au fil des participants et des opportunités qui se présentent (P. Déry, conversation téléphonique, 5 avril 2018).

Critère 1.4 Subsidiarité et communications internes

Plusieurs partenariats multilatéraux ont lieu sur le site de l'Écohameau. Selon monsieur Déry, le plus grand défi est humain. Bien qu'un projet soit basé sur des valeurs et une vision à long terme, il y a toujours des divergences d'opinion et de priorités entre les individus. Même si les résidents s'entendent bien à la base et se sont réunis autour des mêmes valeurs, les questions d'investissement, de division du travail et de participation à la vie démocratique peuvent faire l'objet de tensions. Afin de détendre les relations, les différents terrains sont en propriété privée, et les projets font l'objet d'une entité qui leur est propre (P. Déry, conversation téléphonique, 5 avril 2018). Par exemple, le volet recherche est assuré par le GREB et la ferme de recherche appartient à Les Vallons de Chambréule. Différentes autres entreprises autonomes sont également présentes (GREB, s. d.). Chacune de ces entités collabore entre elles, à leur guise, mais sans imposer à quiconque d'investir du temps ou de l'argent dans des projets qui ne les intéressent pas (P. Déry, conversation téléphonique, 5 avril 2018). Cette manière de fonctionner permet aux décisions d'être prise au plus proche de l'action et facilite les communications internes.

Critère 1.5 Inclusion de la totalité de la population locale

La population locale n'est pas spécialement invitée à participer aux projets de l'Écohameau, aspect qui pourrait être développé.

Deuxième groupe de critères : Communications

Critère 2.1 Présence sur le Web

L'Écohameau occupe une bonne présence sur le Web, grâce à son site Web, greb.ca.

Critère 2.2 Réseautage

Avant la création de l'Écohameau, c'est la visite de divers projets de ce genre au Moyen-Orient, en Europe et en Inde qui a inspiré les initiateurs du projet. Pour la suite, l'ouverture sur le monde a continué d'être très importante et a contribué tant au développement des projets qu'à la visibilité de l'Écohameau. Durant toute l'année, les résidents accueillent visiteurs, étudiants, curieux, amis et familles. Selon monsieur Déry, ce serait entre 150 et 200 personnes qui passeraient par l'Écohameau chaque année, pour visiter, y résider quelque temps ou en apprendre sur le fonctionnement de la communauté de l'Écohameau, sur les techniques de construction et d'énergie renouvelable et sur l'agriculture durable.

Critère 2.3 Implication des médias traditionnels

Un grand nombre de médias s'intéressent au projet de l'Écohameau de La Baie. L'intérêt porté concerne tous les aspects du projet : les alternatives énergétiques étudiées, le mode de vie différent proposé et la dynamisation du terrain agricole. Ceci donne une visibilité très intéressante au projet.

Critère 2.4 Communication au sein de la population

L'Écohameau et le groupe de recherche sont très ouverts sur le monde. Il ne semble cependant pas y avoir des liens très étroits ou de communications avec la communauté ce qui pourrait, à long terme, impacter le développement.

Troisième groupe de critères : Contexte territorial

Critère 3.1 Collaboration forte avec la Municipalité

Premièrement, une bonne collaboration existe avec la Ville de Saguenay. À la frontière de la ville de Saguenay et de la municipalité de Saint-Félix-d'Otis, l'Écohameau profite du soutien des deux administrations. Par exemple, la Ville de Saguenay est ouverte aux modifications à son Plan d'aménagement d'ensemble pour encadrer et assurer la cohérence à long terme de l'Écohameau (P. Déry, conversation téléphonique, 5 avril 2018). Deuxièmement, la Municipalité de Saint-Félix-d'Otis est ouverte aux nouveaux projets de l'Écohameau et des résidents s'impliquent dans la communauté.

Critère 3.2 Agent de développement

La Municipalité de Saint-Félix-d'Otis a embauché en 2017 une chargée de projet qui travaille à différents projets de développement, une opportunité à prendre pour les porteurs de projets économiques et communautaires (Gagnon, 2017, 3 octobre).

Critère 3.3 Contexte social difficile ou dévitalisation

Les contextes économiques de la municipalité de Saint-Félix-d'Otis et de la ville de Saguenay sont dynamiques. Ce critère ne s'applique donc pas.

Critère 3.4 Sentiment d'appartenance et attractivité du territoire

L'attractivité du territoire est jugée assez forte, puisque les neuf terrains disponibles au sein de la deuxième phase de l'Écohameau ont été vendus en moins de deux ans (P. Déry, conversation téléphonique, 5 avril 2018).

Critère 3.5 Culture d'entrepreneuriat et de prise en charge

Puisqu'il était difficile pour monsieur Déry de s'avancer sur ce sujet et que l'information n'a pas pu être répertoriée sur le Web, le critère n'a pas pu être évalué.

Critère 3.6 Attitudes et perceptions de départ

Seule une mince partie de la population locale s'intéresse au projet de l'Écohameau. Selon monsieur Déry, une partie des gens les plus éduqués du milieu comprennent et approuvent le projet. Cependant, des préjugés surviennent au sein de la population concernant le mode de vie des résidents de l'Écohameau. Bien que cette population ne soit pas directement nécessaire pour le projet, les liens limités avec ces individus peuvent constituer une menace.

Quatrième groupe de critères : Facteurs économiques

Critère 4.1 Financement exogène

Il n'y a que peu ou pas de financement exogène qui intervient dans l'Écohameau. Pour monsieur Déry, cela constitue une force au sens où l'absence d'obligations envers une tierce partie concernant les résultats de l'investissement permet aux projets de se développer à leur rythme.

Critère 4.2 Indépendance financière

Le projet d'Écohameau est financièrement indépendant. Les fonds nécessaires au fonctionnement des activités proviennent des habitants du lieu.

Critère 4.3 Responsable rémunéré

Plusieurs résidents de l'Écohameau ont de petites entreprises directement sur le site. Ainsi, même s'il n'y a pas de coordonnateur rémunéré spécifiquement pour cette tâche, l'entrepreneuriat est possible et chacun est responsable du bon fonctionnement de l'Écohameau pour permettre la pérennité des activités, ce qui est une force.

Critère 4.4 Bénévolat et mobilisation citoyenne

La visibilité du projet permet d'avoir le support de *WWOOFers* et de stagiaires tout au long de l'année (P. Déry, conversation téléphonique, 5 avril 2018). Les *WWOOFers* sont des individus qui souhaitent vivre l'expérience directe de l'agriculture et de la vie en campagne et qui, grâce au réseau mondial de la *Federation of WWOOF Organisations*, peuvent être reliés à des producteurs biologiques souhaitant recevoir de l'aide sur leur exploitation (WWOOF Canada, s. d.). L'acronyme WWOOF signifie « *World Wide Opportunities on Organic Farms* » (WWOOF Canada, s. d.).

Cinquième groupe de critères : Facteurs politiques

Critère 5.1 Engagements municipaux

La Ville de Saguenay démontre son appui par les règlements d'urbanisme qui sont adaptés pour l'Écohameau, ce qui consiste à une opportunité pour le projet.

Critère 5.2 Politiques et stratégies gouvernementales

Le projet de l'Écohameau n'a pas eu de difficultés à obtenir la permission auprès de la Commission de protection des territoires agricoles du Québec (CPTAQ) de construire des bâtiments sur des parcelles zonées vertes. Lors de la demande, la CPTAQ avait accepté la vision du GREB, qui assurait que ce projet dynamiserait une zone agricole qui n'était alors pas exploitée (P. Déry, conversation téléphonique, 5 avril 2018). Il a également été possible, en 2000, de morceler les terrains afin de donner les six emplacements de la phase un de l'Écohameau à chacun des propriétaires, et ce malgré un avis défavorable de l'Union des producteurs agricoles (UPA) (G.R.E.B.).

Sixième groupe de critères : Pérennité du projet

Critère 6.1 Prise en compte des générations futures

Les générations futures sont prises en compte au sens où les enfants sont intégrés aux activités et une place est accordée à l'éducation. Effectivement, l'Écohameau donne un lieu de vie riche pour les enfants qui y résident, puisqu'ils apprennent un mode de vie écologique et respectueux de l'environnement. Également, les Vallons de Chambréule et le GREB sont partenaires de la Chaire TERRE du Cégep de Jonquière. Dans ce cadre, l'Écohameau devient un site-école pour les élèves du programme (GREB, s. d). De plus, les objectifs du projet sont directement liés l'autonomie alimentaire et énergétique, de manière à laisser des ressources et développer des connaissances pour les générations futures.

Critère 6.2 Présence de relève

La relève n'est pas certaine, mais semble en bonne voie notamment puisque des familles avec de jeunes enfants habitent dans l'Écohameau. Également, des fondateurs du projet ont vu leurs enfants venir s'établir sur un des terrains, ce qui laisse présager une relève intéressante.

Critère 6.3 Protection du patrimoine naturel et culturel

L'essence du projet est basée sur un mode de vie alternatif et écologique. Les innovations qui ont lieu dans l'Écohameau semblent être une des raisons majeures qui attire l'attention de divers groupes et individus. Le succès du projet est associé à divers aspects qui respectent ce critère : le développement respectant la capacité de support du milieu, l'autonomie alimentaire, le travail écologique de la terre, l'élevage éthique, l'avancement de la recherche concernant l'indépendance au pétrole et le mode de vie écologique.

Septième groupe de critères : Particularités

Critère 7.1 Élément déclencheur

L'élément déclencheur du projet, la déclaration du Club de Rome, est un élément à l'échelle globale et a été une opportunité pour les initiateurs du projet de réfléchir autrement leur mode de vie et l'utilisation du territoire.

Tableau 4.2 Analyse FFOM de l'Écohameau de La Baie

	Influence interne		Influence externe	
	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
1. Nature du projet				
1.1 Présence d'un leader porteur du dossier	X			
1.2 Innovation/qualité du produit	X			
1.3 Planification stratégique		X		
1.4 Subsidiarité et communications internes	X			
1.5 Inclusion de la totalité de la population locale		X		
2. Communications				
2.1 Présence sur le Web	X			
2.2 Réseautage	X			
2.3 Implication des médias traditionnels			X	
2.4 Communication au sein de la population		X		
3. Contexte territorial				
3.1 Collaboration forte avec la Municipalité	X			
3.2 Agent de développement			X	
3.3 Contexte social de nécessité ou dévitalisation	Non évalué			
3.4 Sentiment d'appartenance et attractivité du territoire			X	
3.5 Culture d'entrepreneuriat et de prise en charge	Non évalué			
3.6 Attitudes et perceptions de départ				X
4. Facteurs économiques				
4.1 Financement exogène				X
4.2 Indépendance financière	X			
4.3 Responsable rémunéré	X			
4.4 Bénévolat et mobilisation citoyenne			X	
5. Facteurs politiques				
5.1 Engagements municipaux			X	
5.2 Politiques et stratégies gouvernementales			X	
6. Pérennité du projet				
6.1 Prise en compte des générations futures	X			
6.2 Présence de relève	X			
6.3 Protection du patrimoine naturel et culturel	X			
7. Particularités				
7.1 Élément déclencheur			X	

En somme, les différentes phases de l'Écohameau de La Baie permettent l'arrivée et l'installation de nouvelles personnes à proximité de la municipalité rurale de Saint-Félix-d'Otis, tout en respectant la capacité écologique du milieu et en dynamisant la zone agricole. La pérennité du projet semble garantie, puisque depuis plus de 25 ans, les projets se consolident et se développent. Pour que le projet puisse

démarrer, la collaboration avec la Ville a été essentielle, puisqu'elle appuyait l'idée du GREB, même si elle était en zone agricole. Ensuite, l'indépendance financière de l'Écohameau permet aux projets d'évoluer à leur rythme et de dynamiser le milieu à long terme. Des demandes de financement externe pourraient toutefois être envisagées. Grâce à la visibilité du site et à son ouverture sur le monde, de l'aide précieuse d'individus extérieurs rend possible le développement des projets, toute l'année. La population locale pourrait toutefois être plus incluse. Enfin, pour renforcer l'assurance de la pérennité de l'usage des terres, un processus de transformation du fond de terre en fiducie est en marche.

4.4 La Coopérative forestière Ferland-Boilleau

La Coopérative forestière Ferland-Boilleau exécute ses activités dans la municipalité de Ferland-et-Boilleau, située dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean, dans laquelle il y a 540 personnes qui y résident. Les principaux secteurs d'activités économiques sont la forêt et le tourisme, le territoire de la municipalité offrant des activités comme la chasse, la pêche, les sports de plein air, le camping et l'observation de la nature (Municipalité de Ferland-Boilleau, 2014). À ce jour, la coopérative compte quelque 150 employés, dont presque la moitié réside dans la municipalité de Ferland-et-Boilleau. Il y a également quelques PME, dont plusieurs travaillent également dans le secteur du bois et de la forêt. La municipalité demeure donc assez dépendante de cette industrie. Malgré ces activités, il demeure que la municipalité se trouve dans le quatrième quintile dans l'indice de vitalité économique de l'ISQ (2015). Il faut cependant mentionner que la municipalité se trouve à moins de 30 minutes du centre urbain de La Baie, où sont concentrés les commerces et services.

4.4.1 Le projet en bref

La Coopérative forestière Ferland-Boilleau existe depuis 1963. À cette époque, les activités de l'entreprise consistaient essentiellement à la coupe de bois. Dans les quinze années qui ont suivi, l'acquisition de machineries et la construction d'infrastructures se sont succédé pour faire croître la coopérative. Ensuite, celle-ci a navigué entre l'acquisition de contrats et les difficultés qu'amena le début de la crise forestière. En 2006, l'administration de la coopérative n'entrevoyait pas de reprise forte et durable du secteur de la coupe forestière. La coopérative s'est donc questionnée sur la question suivante : « comment peut-on faire de la foresterie autrement? » De là est née une planification stratégique qui a défini plus précisément la mission, la vision et les valeurs de la coopérative (Coopérative forestière Ferland-Boilleau, s. d.).

Certes, la mission de la coopérative place l'exploitation rentable des ressources forestières en premier plan, mais donne une place très importante au maintien des emplois, aux bonnes conditions de vie de ses membres ainsi qu'au développement économique du milieu (Coopérative Ferland-Boilleau, 2014). Ces valeurs communautaires proviennent de deux aspects. Premièrement, les travailleurs sont membres-propriétaires de la coopérative, ce qui les incite à trouver des solutions en temps de crise. Également, la coopérative est le principal employeur de la municipalité de Ferland-et-Boilleau, ce qui amène les intervenants du milieu à soutenir les activités de la coopérative. Monsieur Éric Simard, directeur administratif de la coopérative, explique cet aspect ainsi :

« Puisqu'il s'agit d'une coopérative, l'impact de sa fermeture serait trop important, ce qui oblige à innover pour pouvoir survivre. Si la coopérative mettait la clé dans la porte, non seulement les membres pourraient perdre l'argent de leurs parts et leur emploi, mais le village pourrait se dévitaliser : l'école pourrait, par exemple, menacer de fermer ses portes. D'ailleurs, si la coopérative n'avait pas été ancrée dans son milieu, elle aurait eu l'occasion de fermer déjà quelques fois. » (É. Simard, conversation téléphonique, 21 mars 2018)

Le développement durable et l'environnement font également partie intégrante de la gestion et des activités de l'entreprise, par exemple grâce à la certification ISO 14001 que la coopérative a acquise en 2003. Selon monsieur Simard, l'entreprise se démarque d'ailleurs par sa transparence et sa valeur profonde d'équilibre entre les environnements social, économique et écologique de la coopérative.

Une autre caractéristique importante de la coopérative est la diversification de ses activités et de ses partenariats au Saguenay-Lac-Saint-Jean et ailleurs. Dans la région, des partenariats ont permis la création du Groupe Lignarex (complexe de sciage), du Groupe BoréaRessources Inc. (recherche et fabrication d'extractibles sur les végétaux) et du Groupe ÉcoGranules (fabrication de granules de bois) (Coopérative Ferland-Boilleau, 2014).

Filiales de valorisation forestière innovantes

Le ralentissement de l'industrie forestière a amené la coopérative à se diversifier. Suite à un remue-ménage, la coopérative s'est lancée dans le développement de filiales innovantes, avec l'objectif de valoriser l'entièreté des ressources forestières et de diversifier ses activités. Les projets actuels sont la

transformation de produits forestiers non ligneux (PFNL) en huiles essentielles, la valorisation de la biomasse forestière à des fins énergétiques ainsi que le développement de différents produits pour la régénération ou l'amendement des sols (bois raméal fragmenté, copeaux de bois, etc.) (Coopérative Ferland-Boilleau, 2014 et É. Simard, conversation téléphonique, 4 mai 2018).

La valorisation des PNFL est faite en partenariat avec le laboratoire LASEVE de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC), qui mène des études sur le développement de produits issus de la forêt. Ce partenariat a permis une association avec Lise Watier pour la création de la gamme *Age control supreme*, qui est composée d'un extrait concentré de thé du labrador (Coopérative Ferland-Boilleau, 2014). La communication autour de ces nouveaux produits a permis à la coopérative de se faire connaître et reconnaître comme des exploitants respectueux de la forêt et concernés par le développement durable de celle-ci.

L'acquisition de cette notoriété permet au Groupe BoréaRessources de poursuivre la recherche et le développement, en plus de transformer les PNFL pour les marchés d'exportation. De cette manière, la Coopérative Ferland-Boilleau et son partenaire de l'UQAC repensent constamment les manières de valoriser les ressources de la forêt.

Une autre idée de diversification a été la récolte de biomasse forestière à des fins énergétiques, qui a eu lieu pour la première fois en 2008. Depuis, la Fromagerie Boivin et l'hôpital de Jonquière utilisent ce combustible local. La transformation des PFNL en huiles essentielles et le conditionnement de la biomasse forestière destinée à la valorisation énergétique sont rassemblés au Centre de valorisation des ressources forestières (CVRF). L'usine n'étant pas utilisée à son plein potentiel, la coopérative est ouverte aux partenariats pour créer une nouvelle façon de valoriser les ressources forestières.

Toutes les activités de la coopérative sont en synergie, grâce à la structure et à la forte collaboration entre les différentes divisions de l'entreprise. En effet, chacun des départements met son expertise au profit de tous les projets, ce qui résulte en un avancement rapide et cohérent de la coopérative.

4.4.2 Analyse FFOM

Les projets innovateurs ont pu avoir lieu et continuent de se développer grâce à certains paramètres indispensables, qui sont des forces ou des opportunités. Certaines embûches apparaissent également,

qu'elles soient des faiblesses ou des menaces. Le tableau 4.3 présente les résultats de l'analyse, qui sont expliqués ci-après.

Premier groupe de critères : Gestion et nature du projet

Critère 1.1 Présence d'un leader porteur du dossier

La coopérative est divisée en quatre paliers d'action. Les deux premiers paliers, le directeur général et les directeurs de division, représentent les leaders portant les dossiers de chaque division de l'entreprise (É. Simard, conversation téléphonique, 4 mai 2018). Cette structure est une force pour faire avancer chacun des projets.

Critère 1.2 Innovation/qualité du produit

L'innovation dont fait preuve la coopérative ainsi que la nature des produits de la filiale de valorisation forestière permettent à la coopérative de se diversifier et ainsi de poursuivre son développement.

Critère 1.3 Planification stratégique

La planification stratégique tous les cinq ans est étroitement liée à la culture de l'innovation. En réfléchissant constamment sur les défis et les opportunités, il est possible pour la coopérative de fixer ses priorités à long terme et d'innover dans ses solutions pour se diversifier et assurer sa pérennité. Également, la définition précise de la mission, de la vision et des valeurs permet un développement cohérent de la coopérative. (É. Simard, conversation téléphonique, 21 mars 2018)

Critère 1.4 Subsidiarité et communications internes

La structure de la coopérative est divisée selon deux champs de compétences. Le premier est organisationnel, soit la prise de décisions pour le bon fonctionnement de l'organisation. Le deuxième est associatif, qui comprend tous les travailleurs de la coopérative qui sont à la fois membres et propriétaires. Ces membres procèdent à l'élection de sept représentants au conseil d'administration. Celui-ci consulte les membres une fois par année lors de l'assemblée générale, au sujet de la vision et des orientations de la coopérative. Pour la transmission quotidienne d'informations, un groupe privé Facebook est utilisé.

Critère 1.5 Inclusion de la totalité de la population locale

La population n'est pas incluse au sens où les acteurs de la coopérative sont les membres travailleurs. Les portes de la coopérative ne sont cependant jamais fermées à la population, qui peuvent aller s'informer ou demander des services (É. Simard, conversation téléphonique, 21 mars 2018).

Deuxième groupe de critères : Communications

Critère 2.1 Présence sur le Web

La coopérative a son propre site Web. Cependant, celui-ci constitue une faiblesse puisqu'il est incomplet et peu attrayant. Sa restructuration est cependant prévue (É. Simard, conversation téléphonique, 21 mars 2018).

Critère 2.2 Réseautage

Le réseautage est, surtout dans le cas d'un projet innovant, primordial. Par exemple, les innovations de la coopérative nécessitent un lien de proximité avec la recherche. Les partenariats qui ont permis la création de différentes filiales prouvent l'efficacité de ce réseautage. L'innovation requiert aussi de discuter avec les ministères, afin d'obtenir les appuis nécessaires au développement des projets.

Également, monsieur Éric Simard fait partie de différents conseils d'administration et comité, de manière à connaître ce qui se passe au Québec et à faire connaître la coopérative et ses projets. Également, les différents secteurs d'activité de la coopérative sont ouverts à toute demande de visite des installations à des fins éducatives ou professionnelles. De plus, une fois tous les deux ou trois ans, la coopérative organise une journée de visite sur invitation pour tous ses partenaires. Cela permet de renforcer les liens de partenariats et de démontrer l'ampleur que prend l'entreprise (É. Simard, conversation téléphonique, 21 mars 2018).

Critère 2.3 Implication des médias traditionnels

La coopérative a un bon contact avec les médias locaux. Lorsqu'il y a des projets à promouvoir, il n'y a aucune hésitation à solliciter les médias (É. Simard, conversation téléphonique, 5 mai 2018). L'implication des médias traditionnels qui démontrent comment la coopérative participe à la valorisation des ressources est une opportunité supplémentaire de se faire reconnaître par des partenaires potentiels et peut favoriser l'acceptabilité sociale de la coopérative. Par exemple, l'initiative de recycler les sapins de Noël pour en extraire de l'huile essentielle a attiré l'attention de Raymond Desmarteau, de RDI International

qui a démontré à ses lecteurs comment il était possible de « faire de la foresterie autrement » (Desmarteau, 2018, 17 janvier).

Critère 2.4 Communication au sein de la population

La population est informée des activités de la coopérative par le biais de la page Facebook privée de la coopérative, qui est également ouverte à la population et aux partenaires de la coopérative. Également, les nouvelles sont transmises par le journal d'information de la municipalité, Le Patelin.

Troisième groupe de critères : Contexte territorial

Critère 3.1 Collaboration forte avec la Municipalité

Il y a une collaboration très étroite entre la coopérative et la mairie de la Municipalité de Ferland-et-Boilleau. La coopérative est le premier employeur de la municipalité et lorsqu'un nouveau projet d'importance est envisagé, le maire est mis au courant de manière confidentielle, pour s'assurer dès le début de la coopération de la Municipalité. Celle-ci peut également compter sur la coopérative, qui porte des projets pour la municipalité et donne du financement pour certains autres projets. Par exemple, la coopérative a pris sous sa responsabilité le Camping du Petit Lac Ha! Ha!, situé sur le territoire de la municipalité, mais qui était en difficulté. Les deux parties collaborent également sur des enjeux communs pour le développement, par exemple les communications et la fibre optique (É. Simard, conversation téléphonique, 21 mars 2018).

Critère 3.2 Agent de développement

Une agente de développement et communautaire permet l'organisation d'activités rassembleuse au sein de la communauté (Marcoux, 2018, 9 février).

Critère 3.3 Contexte social difficile ou dévitalisation

La faible diversité économique de la municipalité est une opportunité pour la coopérative, qui devient alors essentielle pour la communauté. Cependant, cela met une pression supplémentaire sur la coopérative, qui doit prospérer pour maintenir le développement de Ferland-et-Boilleau. Également, la vitalité économique assez faible de la municipalité pourrait à long terme représenter une menace pour la coopérative, puisque l'attractivité du territoire et le sentiment d'appartenance pourraient s'amoinrir. Il s'agit donc d'une menace à surveiller.

Critère 3.4 Sentiment d'appartenance et attractivité du territoire

La fierté des membres participe au sentiment d'appartenance des citoyens non seulement pour leur territoire, mais également pour leur coopérative (É. Simard, conversation téléphonique, 21 mars 2018). Pour illustrer cet aspect dans cette communauté de moins de 600 personnes, on peut par exemple nommer la popularité des rassemblements qui ont eu lieu en l'honneur de Samuel Girard, champion des Jeux olympiques 2018, natif du village. Différents événements d'encouragement de l'athlète ont rassemblé quelques centaines des personnes au courant des Jeux (Marcoux, 2018, 9 février).

Critère 3.5 Culture d'entrepreneuriat et de prise en charge

Selon monsieur Simard, la culture de l'entrepreneuriat de la population de Ferland-et-Boilleau est assez forte, puisqu'on y trouve plusieurs entreprises et PME. De plus, il y a une bonne participation de la population lors des activités de la coopérative. Par exemple, le mois de mai, mois de l'arbre et des forêts, réunit quelques centaines de personnes autour des différentes activités.

Critère 3.6 Attitudes et perceptions de départ

Les attitudes et perceptions de départ de la population sur la coopérative semblent favorables. Effectivement, une belle image de l'entreprise est véhiculée et celle-ci prend le temps de consulter ses parties prenantes pour tous projets pouvant impacter les autres usagers de la forêt.

Quatrième groupe de critères : Facteurs économiques

Critère 4.1 Financement exogène

Le financement est un aspect omniprésent pour les projets d'innovation de la coopérative. Ainsi, plusieurs organismes de la société civile et le gouvernement sont sollicités, selon les programmes et les fonds disponibles. Par exemple, Emploi Québec, le MESI et Développement économique du Canada sont de bons alliés pour le développement des PFNL, par le soutien de l'innovation et de la recherche (É. Simard, conversation téléphonique, 21 mars 2018).

Critère 4.2 Indépendance financière

Sans le financement, la coopérative pourrait être indépendante financièrement, ce qui représente une force. Il faut cependant prendre en compte le fait que sans les appuis financiers, il y aurait assurément moins de projets innovants possibles. Les surplus générés peuvent quant à eux faire bénéficier la population locale des activités de la coopérative.

Critère 4.3 Responsable rémunéré

Tous les responsables de la coopérative sont rémunérés.

Critère 4.4 Bénévolat et mobilisation citoyenne

Malgré le résultat du critère 4.3, il demeure que les engagements pris dans la structure associative de la coopérative font partie d'engagements personnels, et donc non rémunérés, des individus. Cette mobilisation forte peut sans doute s'expliquer par les intérêts directs des individus dans le succès de leur coopérative et des retombées possibles pour le milieu.

Cinquième groupe de critères : Facteurs politiques

Critère 5.1 Engagements municipaux

Sur son site Web, la Municipalité de Ferland-et-Boilleau reconnaît la Coopérative Ferland-Boilleau comme le premier employeur. La réalité économique et l'importance de la coopérative sont reconnues par la Municipalité, ce qui correspond donc à une opportunité.

Critère 5.2 Politiques et stratégies gouvernementales

Selon monsieur Simard, les appuis des projets sont aisés à obtenir étant donné le caractère essentiel à la vitalité du village que représente la coopérative.

Sixième groupe de critères : Pérennité du projet

Critère 6.1 Prise en compte des générations futures

Les générations futures sont prises en compte par l'intégration du développement durable au sein de l'organisation, comme il est expliqué au critère 6.3. Aussi, la valorisation de toutes les ressources forestières optimise les activités et permet de ne pas dépendre d'un seul marché, qui est instable, permettant la pérennité de l'entreprise.

Critère 6.2 Présence de relève

Il y a de l'espace pour de nouveaux projets et pour la relève, par exemple avec l'opportunité que représente l'espace supplémentaire au CVRF. Cependant, la municipalité de Ferland-et-Boilleau ne fait pas exception de la situation démographique de plusieurs régions rurales au Québec. Ainsi, la difficulté de renouvellement de la main-d'œuvre demeure une menace à prendre en compte.

Critère 6.3 Protection du patrimoine naturel et culturel

Ce critère est une force pour le projet, qui passe notamment par la certification ISO14001. Elle permet à la coopérative d'améliorer sa performance environnementale, d'assurer le respect des obligations de conformité et de réaliser leurs objectifs environnementaux (Organisation internationale de normalisation [ISO], 2015). Par exemple, la coopérative instaure des mesures d'harmonisation. Elle s'assure de respecter exactement tous les règlements de tous les paliers possibles et, comme mentionnées au critère 3.6, les parties prenantes sont consultées, et ce même s'il n'y a pas de règlements qui l'exigent. Cette attitude de collaboration permet aux projets de la coopérative de se développer et d'être soutenus par la communauté (É. Simard, conversation téléphonique, 21 mars 2018).

Septième groupe de critères : Particularités

Critère 7.1 Modèle de coopérative de travailleurs

Le statut de coopérative donne la motivation, presque l'obligation, de se réinventer et d'innover, afin d'assurer la pérennité de l'entreprise. Les surplus de la coopérative de travailleurs créent des retombées dans la communauté puisque les travailleurs reçoivent une partie des ristournes, au prorata des activités effectuées par chacun des membres (Entreprises Québec, 2018).

Le modèle de coopérative permet d'avoir des projets à long terme et de faire des investissements moins lucratifs à court terme, mais qui aura de nombreuses retombées positives dans son milieu. L'avantage est également important pour les membres, qui évoluent dans une entreprise privilégiant le maintien des emplois et les bonnes conditions de vie. Monsieur Simard soutient cependant que la coopérative n'est pas le modèle d'affaires automatiquement indiqué dans les cas de toutes les entreprises, mais que dans celui de la Coopérative Ferland-Boilleau, c'est une grande force et un facteur de réussite.

Critère 7.2 Complexité de l'innovation

La culture de l'innovation a été mentionnée comme facteur de réussite, mais elle constitue également un défi au sens où elle n'est pas encore généralisée à l'ensemble de l'organisation et du milieu de la foresterie. Par exemple, il y a des résistances naturellement présentes pour le changement et la nouveauté. Le travail d'équipe au sein de la coopérative permet cependant de passer outre l'insécurité qu'amènent les changements. Au sein de l'industrie, certains projets, comme celui avec Lise Watier, ont pu amener des jugements et des ridiculisations. Le succès et la reconnaissance qui sont venus une fois le projet bien établi

a suscité plutôt de l'envie et a pu inspirer les autres entreprises du secteur forestier (É. Simard, conversation téléphonique, 21 mars 2018).

D'autres complications surviennent aussi. Non seulement est-il nécessaire de développer les procédés et les connaissances du marché, mais faut-il également obtenir le soutien des institutions essentielles. Notamment, lorsqu'il n'y a pas d'antécédents concernant un type de produit, les compagnies d'assurances et les ministères ont plus de difficultés à s'adapter. Il est nécessaire de sécuriser les institutions avec des démonstrations et des argumentaires qui nécessitent temps et énergie à la coopérative. (É. Simard, conversation téléphonique, 21 mars 2018)

Critère 7.3 Contexte économique sectoriel difficile

La Coopérative Ferland-Boilleau a su se réinventer et survivre à travers les années, malgré un contexte économique difficile pour l'industrie du bois. En diversifiant ses activités, elle s'assure une certaine pérennité en partie à l'abri des aléas du marché, ce qui assure le maintien des emplois de la communauté.

Tableau 4.3 Analyse FFOM de la Coopérative forestière Ferland-Boilleau

	Influence interne		Influence externe	
	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
1. Nature du projet				
1.1 Présence d'un leader porteur du dossier	X			
1.2 Innovation/qualité du produit	X			
1.3 Planification stratégique	X			
1.4 Subsidiarité et communications internes	X			
1.5 Inclusion de la totalité de la population locale		X		
2. Communications				
2.1 Présence sur le Web		X		
2.2 Réseautage	X			
2.3 Implication des médias traditionnels			X	
2.4 Communication au sein de la population	X			
3. Contexte territorial				
3.1 Collaboration forte avec la Municipalité	X			
3.2 Agent de développement			X	
3.3 Contexte social de nécessité ou dévitalisation				X
3.4 Sentiment d'appartenance et attractivité du territoire			X	
3.5 Culture d'entrepreneuriat et de prise en charge			X	
3.6 Attitudes et perceptions de départ			X	
4. Facteurs économiques				

Tableau 4.3 Analyse FFOM de la Coopérative forestière Ferland-Boilleau (suite)

	Influence interne		Influence externe	
	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
4.1 Financement exogène			X	
4.2 Indépendance financière	X			
4.3 Responsable rémunéré	X			
4.4 Bénévolat et mobilisation citoyenne	X			
5. Facteurs politiques				
5.1 Engagements municipaux			X	
5.2 Politiques et stratégies gouvernementales			X	
6. Pérennité du projet				
6.1 Prise en compte des générations futures	X			
6.2 Présence de relève				X
6.3 Protection du patrimoine naturel et culturel	X			
7. Particularités				
7.1 Modèle de coopérative	X			
7.2 Complexité de l'innovation				X
7.3 Contexte économique sectoriel difficile				X

À la lumière de l'analyse de la coopérative et de ses projets innovants et selon les propos de monsieur Éric Simard et des références disponibles, certains facteurs semblent ressortir. Notons le réseautage avec les ministères et les autres organisations au sein de comités et de tables de concertation, l'ouverture de l'usine à recevoir des visiteurs et des demandes de la population, la collaboration réciproque avec la Municipalité, le modèle d'affaires incluant tous les membres de la coopérative, la diversification des activités, la culture d'innovation, le financement extérieur en soutiens à l'innovation ainsi que la planification stratégique. Également, l'implication sociale de la coopérative entraîne un sentiment d'appartenance de la population envers la coopérative. La population de Ferland-et-Boilleau est fière du fleuron économique qui dynamise leur communauté et participe aux autres projets de développement.

4.5 La Pometterie Saint-Gabriel-de-Kamouraska

La municipalité de Saint-Gabriel-Lalemant, située dans la MRC du Kamouraska, au Bas-Saint-Laurent, a subi, depuis les 40 dernières années, une diminution de sa population, qui est passée de 1096 habitants en 1981 à 794 en 2010 (MAMOT, 2010a). La réduction de la population s'explique notamment par l'exode des jeunes, qui a amorcé la spirale de la dévitalisation en faisant perdre des services comme la station d'essence, l'épicerie ou le restaurant du village (MAMOT, 2010a). Bien que le littoral du Kamouraska soit bien développé, notamment pour le tourisme, les villages situés plus loin dans les terres sont moins

développés, selon madame Diane Lavoie, instigatrice du projet de la Pommetterie (D. Lavoie, conversation téléphonique, 22 mars 2018). Il demeure cependant que le village se situe à 30 minutes du centre urbain de La Pocatière, les citoyens pouvant aller s’y ravitailler.

En 2007, la dévitalisation du village était telle qu’un processus de revitalisation était nécessaire. Le maire de la municipalité a donc demandé à madame Diane Lavoie, une nouvelle résidente ayant accepté de remplacer un conseiller municipal auquel il restait deux ans à son mandat, de se pencher sur le problème. Pour ce faire, elle a travaillé avec les maires de la MRC de Kamouraska et les intervenants du milieu sur le Plan stratégique de développement du Kamouraska. Puisqu’il y avait un réel problème à Saint-Gabriel-Lalemant, ils ont convenu qu’il était nécessaire de trouver un nouveau projet mobilisateur pour dynamiser la communauté.

Diplômée en agronomie et passionnée d’agriculture, Diane Lavoie a exploré diverses possibilités de projet maraîcher. Celui-ci devait permettre de répondre aux exigences des organismes d’aide au financement des projets. C’est après une visite au verger expérimental de l’Institut de technologie agroalimentaire (ITA) de La Pocatière que l’idée d’exploiter un nouveau créneau est survenue. Son choix s’est arrêté sur les pommetiers, en raison du potentiel de croissance et d’affaires que cela représentait, mais aussi pour l’élément affectif qu’amènent ces arbres d’une beauté certaine (MAMOT, 2010a et D. Lavoie, conversation téléphonique, 22 mars 2018). Sans savoir la responsabilité de la Pommetterie dans ce résultat, il est intéressant de souligner que l’évaluation qualitative 2014 de l’indice de vitalité sociale indiquait une bonne vitalité, basée sur le contexte communautaire, culturel et sportif de la municipalité, en fonction de son nombre d’habitants (Municipalité de Saint-Gabriel-Lalemant et Comité de développement de Saint-Gabriel-Lalemant, 2017).

4.5.1 Le projet en bref

Le projet de pommetiers à Saint-Gabriel-Lalemant s’est déroulé en trois phases. La première consistait à embellir le paysage du village, par la plantation de centaines d’arbres. Les citoyens étaient alors invités à acheter un pommetier, à un faible coût, afin qu’il soit planté sur leur terrain privé. La deuxième phase comprenait ensuite l’implantation de vergers et la troisième consistait à la transformation alimentaire des pommettes, pour en faire des gelées et des compotes. Au total, le projet a représenté 600 pommetiers décoratifs, 1331 pommetiers dans les vergers, 25 bénévoles et plus de mille heures de bénévolat. En 2018,

cela faisait douze ans que Diane Lavoie travaillait bénévolement sur ce projet (Proulx et al., 2010, Vincent, 2016 et D. Lavoie, conversation téléphonique, 22 mars 2018).

Les retombées sont multiples au sein de la municipalité. Premièrement, le projet a suscité la mobilisation de la communauté et a démontré aux citoyens qu'il est possible de créer et de faire fonctionner des projets dans leur municipalité. Effectivement, madame Lavoie a mentionné, lors de la discussion téléphonique du 22 mars 2018, qu'il semblait régner auparavant une atmosphère de résignation provoquée par une réputation peu avantageuse du village. Il a d'ailleurs été expliqué dans l'essai qu'un tel aspect fait partie du cycle de la dévitalisation. La réussite du projet aurait changé la vision du monde extérieur sur Saint-Gabriel-Lalemant et la vision du village sur lui-même, laissant voir une possible revitalisation du milieu. Le projet a même entraîné de nouvelles initiatives : quelques citoyens ont eu l'idée de restaurer des éléments de leur patrimoine bâti, également facteur de revitalisation (Vincent, 2016 et D. Lavoie, conversation téléphonique, 22 mars 2018).

4.5.2 Analyse FFOM

L'analyse FFOM du projet est présentée au tableau 4.4. Le résultat de chacun des critères est expliqué dans le texte suivant.

Premier groupe de critères : Gestion et nature du projet

Critère 1.1 Présence d'un leader porteur du dossier

Dans le cas de ce projet, le succès semble reposer en grande partie sur l'engagement et la passion de la responsable, Diane Lavoie.

Critère 1.2 Innovation/qualité du produit

Le projet a été choisi pour son côté innovateur : le nouveau créneau et le potentiel de développement que représente la culture de pommettes sont une force du projet.

Critère 1.3 Planification stratégique

Les activités de l'entreprise sont en plein développement. Le projet détient la force d'être associé à une vision long terme, pour augmenter la production et ainsi pérenniser les activités.

Critère 1.4 Subsidiarité et communications internes

Au fil des années et des expériences au sein de la communauté, madame Lavoie a su apprendre à connaître la population. En apprenant la réalité de la population, il a été possible d'ajuster les stratégies pour impliquer la communauté dans le projet. La persévérance de madame Lavoie a également permis à la communauté de la connaître, facteur qui semble essentiel en milieu rural pour que les gens se mobilisent.

Critère 1.5 Inclusion de la totalité de la population locale

Toute la population a été invitée à participer au projet dès le tout début, avec la vente symbolique d'arbres à pommettes. Les succès du projet ont également prouvé à la population que des projets communautaires peuvent réussir dans leur communauté, lorsque toute la population s'implique. Ainsi, la volonté d'inclure toute la population était bien présente, et la réponse positive devrait venir de manière plus naturelle au cours des succès.

Deuxième groupe de critères : Communications

Critère 2.1 Présence sur le Web

Bien que la Pommetterie ait sa page Facebook, il n'y a pas de site Web. Il est ainsi ardu pour quiconque s'intéressant à la Pommetterie et aux produits offerts de s'informer facilement.

Critère 2.2 Réseautage

Le réseautage de la Pommetterie avec d'autres petites entreprises de la région a permis l'inauguration, le 7 juin 2016, d'un local commun partagé avec Entre-Nous, les paniers du Kamouraska et l'Atelier de conditionnement des champignons forestiers des Bioproduits Sainte-Rita (Gagnon, 2016). Ce lieu permet aux activités de l'organisation de prendre de l'ampleur.

Critère 2.3 Implication des médias traditionnels

Malgré l'intérêt que portent les médias locaux pour la Pommetterie, il n'y a pas une visibilité à plus grande échelle. Madame Lavoie mentionne que des efforts pour l'attrait de l'intérêt des médias seront mis lorsque le potentiel économique de la Pommetterie sera plus important, ce qui est en développement. Pour l'instant, ce critère est identifié comme une menace à court terme seulement.

Critère 2.4 Communication au sein de la population

La Pommetterie et la Municipalité étant partenaire, la communication à propos du projet peut être transmise par le site Web de la municipalité, la page Facebook de l'agente de développement ou le Gabriellois, le journal municipal mensuel. En ajoutant à cela la page Facebook de la Pommetterie, il est possible d'affirmer que la communication au sein de la population est une force.

Troisième groupe de critères : Contexte territorial

Critère 3.1 Collaboration forte avec la Municipalité

La collaboration est forte avec la Municipalité. Premièrement, le projet avait été demandé par le maire, à la vue de la dévitalisation du village. De plus, on remarque que dans son Plan de développement 2017-2021, on identifie la Pommetterie comme une opportunité de développement pour le territoire, pour l'emploi qui sera éventuellement créé et son potentiel agrotouristique (Municipalité de Saint-Gabriel-Lalemant et Comité de développement de Saint-Gabriel-Lalemant, 2017).

Critère 3.2 Agent de développement

Une agente de développement est engagée à la Municipalité afin de favoriser la participation citoyenne aux activités de la communauté et à la vie démocratique de Saint-Gabriel-Lalemant. Notamment, l'agente de développement gère une page Facebook pour y publier les événements et actualités du village, dans le but de rejoindre toutes les tranches d'âge de la population (Municipalité de Saint-Gabriel-Lalemant et Comité de développement de Saint-Gabriel-Lalemant, 2017).

Critère 3.3 Contexte social difficile ou dévitalisation

Bien que la dévitalisation de la municipalité de Saint-Gabriel-Lalemant ait permis l'émergence du projet de La Pommetterie et que depuis, la situation semble s'être améliorée, la possible dévitalisation du village demeurera une menace jusqu'à ce que les résultats se répercutent dans les causes de la dévitalisation telles que la baisse démographique ou la résignation sociale. Heureusement, la vitalité sociale grandissante de la municipalité démontre un dynamisme important pour la vitalité du territoire.

Critère 3.4 Sentiment d'appartenance et attractivité du territoire

La perte des services comme la station d'essence, l'épicerie ou le restaurant est une menace tant pour le sentiment d'appartenance du village que pour l'émergence de projets d'initiative locale. Tout de même, le Plan de développement 2017-2021 liste une quantité intéressante d'activités et événements qui

peuvent favoriser le sentiment d'appartenance, tel que les repas communautaires qui ont lieu chaque mois, de février à novembre (Municipalité de Saint-Gabriel-Lalemant et Comité de développement de Saint-Gabriel-Lalemant, 2017). Également, la réputation de la municipalité a changé grâce à la Pommetterie et constitue une fierté pour les citoyens de la municipalité (D. Lavoie, conversation téléphonique, 22 mars 2018). Le contexte démographique tend cependant ce critère à demeurer une menace pour le développement du projet.

Critère 3.5 Culture d'entrepreneuriat et de prise en charge

Madame Lavoie dénotait une difficulté à obtenir l'aide de bénévoles. Cet immobilisme, abordé dans le cycle de la dévitalisation comme la « sclérose du leadership et d'entrepreneuriat local », proviendrait d'un désintéressement de la vie communautaire de longue date et d'un manque d'estime collectif. Bien que cet aspect ait représenté un défi au développement optimal du projet, le surpasser a permis de démontrer à la population de quoi elle est capable si elle s'organise, ce qui a mené et mènera probablement vers d'autres initiatives pour dynamiser la communauté.

Critère 3.6 Attitudes et perceptions de départ

Avant le projet de Pommetterie, les habitants du territoire semblaient souffrir de la dévitalisation et d'une faible estime collective. Il fait donc sens que les attitudes et perceptions de départ aient engendré une faible mobilisation, donc une menace au projet.

Quatrième groupe de critères : Facteurs économiques

Critère 4.1 Financement exogène

Même si la demande d'un projet de Laboratoire rural a été refusée, la pertinence du projet de Pommetterie a permis l'obtention de financement pour l'achat des arbres et le salaire de deux planteurs. La première phase du projet a ainsi pu être réalisée, dans une version diminuée, grâce au soutien du CLD du Kamouraska et de la MRC du Kamouraska.

Critère 4.2 Indépendance financière

Le financement représente un défi. Premièrement, les formulaires de demande peuvent représenter un frein ou une menace, à la fois concernant les compétences administratives et le temps que cela nécessite. Deuxièmement, les incertitudes concernant un projet de revalorisation étant presque inévitables, il est ardu de prévoir les retombées des initiatives, comme il peut être demandé dans les formulaires. Le projet

n'est pas encore indépendant financièrement et il y a un manque urgent de fonds pour assurer un salaire de gestionnaire de projet pour la Pommetterie. (D. Lavoie, conversation téléphonique, 22 mars 2018)

Critère 4.3 Responsable rémunéré

L'impossibilité de fournir un salaire à un responsable constitue un danger pour la pérennité du projet, puisque sans financement pour la rémunération d'un gestionnaire et de l'appui pour la production et la diffusion des produits jusqu'à une certaine autonomie financière, le développement des activités ne pourrait pas continuer et le projet pourrait être en danger. Obtenir le financement pour avoir un poste rémunéré est la priorité de l'année 2018.

Critère 4.4 Bénévolat et mobilisation citoyenne

Le projet a notamment été possible grâce aux douze années de bénévolat de madame Diane Lavoie. L'implication de bénévoles a également permis de soutenir l'initiative. Cependant, de nombreux défis concernant ce critère ont été relevés lors de la conversation téléphonique du 22 mars avec madame Lavoie. Il existe un défi concernant la participation citoyenne et la place du bénévolat dans le projet. En fait, il semble complexe, dans certains cas, d'obtenir un engagement entier si les collaborateurs au projet ne sont « que des bénévoles ».

Cinquième groupe de critères : Facteurs politiques

Critère 5.1 Engagements municipaux

La Municipalité de Saint-Gabriel-Lalemant, dans son Plan de développement 2017-2021, soutient l'objectif de « supporter l'entrepreneuriat local », notamment en apportant un soutien à la Pommetterie (Municipalité de Saint-Gabriel-Lalemant et Comité de développement de Saint-Gabriel-Lalemant, 2017). Également, le PDZA de Kamouraska, adopté en 2015, est une bonne opportunité pour les activités. En effet, le plan favorise des aspects auxquels participe le projet, comme l'agrotourisme (Municipalité de Saint-Gabriel-Lalemant et Comité de développement de Saint-Gabriel-Lalemant, 2017).

Critère 5.2 Politiques et stratégies gouvernementales

Malgré le refus d'obtention d'un Laboratoire rural, les programmes et stratégies gouvernementales comme la SOVT sont potentiellement de bonnes opportunités pour les projets en développement régional comme celui de la Pommetterie.

Sixième groupe de critères : Pérennité du projet

Critère 6.1 Prise en compte des générations futures

Le projet de Pommetterie prend en compte les générations futures puisqu'il s'agit d'un développement économique durable et porteur pour la municipalité (Municipalité de Saint-Gabriel-Lalemant et Comité de développement de Saint-Gabriel-Lalemant, 2017).

Critère 6.2 Présence de relève

La présence de relève est incertaine, ce qui constitue une menace pour le projet. Il sera cependant intéressant d'observer si la relève se manifeste davantage lorsqu'il y aura des emplois rémunérés à la Pommetterie.

Critère 6.3 Protection du patrimoine naturel et culturel

Le projet contribue à la qualité de l'environnement, notamment par la création de brises vents et d'une couverture pour le sol, en plus d'améliorer le paysage. La valeur de la beauté qui est amenée par les pommetiers peut aussi contribuer à influencer la population à valoriser et préserver le patrimoine culturel (Municipalité de Saint-Gabriel-Lalemant et Comité de développement de Saint-Gabriel-Lalemant, 2017).

Tableau 4.4 Analyse FFOM de La Pommetterie Saint-Gabriel-de-Kamouraska

	Influence interne		Influence externe	
	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
1. Gestion et nature du projet				
1.1 Présence d'un leader porteur du dossier	X			
1.2 Innovation/qualité du produit	X			
1.3 Planification stratégique	X			
1.4 Subsidiarité et communications internes	X			
1.5 Inclusion de la totalité de la population locale	X			
2. Communications				
2.1 Présence sur le Web		X		
2.2 Réseautage		X		
2.3 Implication des médias traditionnels				X
2.4 Communication au sein de la population	X			
3. Contexte territorial				
3.1 Collaboration forte avec la Municipalité	X			
3.2 Agent de développement			X	
3.3 Contexte social de nécessité ou dévitalisation				X
3.4 Sentiment d'appartenance et attractivité du territoire				X

Tableau 4.4 Analyse FFOM de La Pommetterie Saint-Gabriel-de-Kamouraska (suite)

	Influence interne		Influence externe	
	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
3.5 Culture d'entrepreneuriat et de prise en charge				X
3.6 Attitudes et perceptions de départ				X
4. Facteurs économiques				
4.1 Financement exogène			X	
4.2 Indépendance financière		X		
4.3 Responsable rémunéré				X
4.4 Bénévolat et mobilisation citoyenne				X
5. Facteurs politiques				
5.1 Engagements municipaux			X	
5.2 Politiques et stratégies gouvernementales			X	
6. Pérennité du projet				
6.1 Prise en compte des générations futures	X			
6.2 Présence de relève				X
6.3 Protection du patrimoine naturel et culturel	X			
7. Particularités				
-				

Pour finir, la Pommetterie Saint-Gabriel-de-Kamouraska représente la preuve auprès des citoyens de la municipalité qu'il est possible de réussir des projets d'envergure dans leur localité. En plus d'embellir le village, le projet représente un potentiel d'entreprise locale, avec la diversification de sa production, notamment de confitures de petits fruits locaux. Le projet est également le point de départ d'autres projets de revitalisation. Pour ce faire, l'engagement constant de Diane Lavoie a été nécessaire et déterminant. Le travail d'autres bénévoles a représenté un défi, mais était également indispensable, tout comme la participation financière d'organismes locaux.

4.6 Les jardins de Victoria

Le projet Les Jardins de Victoria est situé dans la municipalité de Saint-Isidore-de-Clifton, en Estrie, dans la MRC du Haut-Saint-François. La municipalité de 666 personnes n'est pas, aux yeux de l'indice de vitalité économique, dynamique, puisqu'elle se retrouve au cinquième quintile de l'indice (MAMOT, 2010 et ISQ, 2015). Les principaux secteurs économiques de la municipalité sont l'exploitation forestière, l'acériculture et l'agriculture. Notamment, il y a des plantations de sapin, deux scieries, des exploitations laitières et bovines ainsi que des élevages d'agneaux (Municipalité de Saint-Isidore-de-Clifton, s. d.).

Malgré un indice de vitalité économique assez défavorable, il y a une vie communautaire intéressante au sein de la municipalité. Selon monsieur Marc-Sylvain Pouliot, instigateur du projet des Jardins de Victoria, le maire du village est proactif et travaille de manière soutenue pour la réalisation de projets. Il souhaite d'ailleurs que le territoire devienne un écovillage. Dans le même ordre d'idée, le conseil municipal, formé depuis quelques années de jeunes dynamiques, a une vision de développement et de qualité de vie (M.-S. Pouliot, conversation téléphonique, 4 avril 2018). Le Plan d'action municipal 2014-2020 démontre bien cette vision de « faire de Saint-Isidore-de-Clifton un village dynamique, attractif, autonome, écologique et solidaire » (Municipalité de Saint-Isidore-de-Clifton, 2014). Les principaux objectifs du Plan d'action tournent autour de la dynamisation économique, sociale et démographique du village. Un objectif traite également de la préservation et de l'amélioration du cadre de vie par la nature et l'environnement. Concernant cet objectif, la Municipalité souhaite notamment déterminer et promouvoir le concept d'écovillage. Le cheminement vers la réalisation des objectifs est facilité par les services d'une agente de développement, une ressource rarement disponible dans des municipalités de la taille de celles de Saint-Isidore-de-Clifton, selon monsieur Pouliot. Il y a également une corporation de développement, qui a par exemple soutenu, dans les années passées, un marché de solidarité et un centre d'art contemporain environnemental (maintenant fermés) (M.-S. Pouliot, conversation téléphonique, 4 avril 2018).

4.6.1 Le projet en bref

Le projet des Jardins de Victoria est né de la volonté de monsieur Marc-Sylvain Pouliot et de quatre autres personnes de transformer une ferme en exploitation bio-intensive à vocation commerciale en une ferme ayant un mode d'agriculture correspondant au mode de vie collaboratif auquel les cinq instigateurs s'identifiaient (Vézina, 2016 et M.-S. Pouliot, conversation téléphonique, 4 avril 2018).

Ainsi est né le projet d'une coopérative ayant pour objectif de pérenniser et dynamiser un milieu rural dans une région à faible potentiel agricole¹. L'entreprise a reçu le statut officiel de coopérative en 2012 (Vézina, 2016 et M.-S. Pouliot, conversation téléphonique, 4 avril 2018).

¹ La majorité des terres de Saint-Isidore de-Clifton sont de classe 4 (« Sols ayant de graves limitations qui restreignent la gamme de cultures ou nécessitant des pratiques de conservation spéciales ») et 7 (« Sols n'offrant aucune possibilité pour la culture ni pour le pâturage permanent ») de la classification de la qualité des sols de ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire du Canada. (MRC du Haut-Saint-François, 2016)

Le concept de la coopérative est de posséder une terre collective où les membres peuvent faire des projets agricoles. Le public visé est composé de personnes souhaitant s'établir en campagne et démarrer ou participer à des « microprojets » agricoles, à vocation personnelle ou commerciale. Deux options s'offrent aux exploitants intéressés. La première est de réaliser un projet individuel autonome et la seconde est de participer de manière collective aux activités en marche sur la ferme. Dans les deux cas, les membres ont accès aux infrastructures (bâtiments, frigidaire, chambre froide) et aux outils disponibles. Ce modèle rend possible la viabilité de « microprojets » qui ne pourraient ordinairement pas être rentables ou possibles puisque la coopérative réduit grandement les investissements de base qui sont indispensables (acquisition d'une terre, outillage, etc.) (Vézina, 2016 et M.-S. Pouliot, conversation téléphonique, 4 avril 2018).

Dans les premières années, peu de visibilité a été accordée au projet, l'information ne circulant que par le bouche-à-oreille. Depuis 2016, cependant, une nouvelle image a été créée, avec un nouveau site Web et la présence de la coopérative à certains événements. Cela a été possible grâce à de nouveaux membres qui ont décidé de s'impliquer activement, donnant un second souffle d'énergie.

Actuellement, environ vingt membres de soutiens et quatre membres producteurs animent la coopérative. Le seul mode de financement du projet est la cotisation des membres. Les projets y sont variés. On y trouve : des framboisiers non commerciaux, de la permaculture agroforestière avec des arbres à noix, un projet forestier, une production d'ails à visée commerciale. Une serre est en construction, qui, elle, a bénéficié d'une subvention.

Il n'y a pas d'activités directement liées à la communauté, cependant, un projet maraîcher pour fournir des légumes au village est en élaboration. Celui-ci sera notamment permis grâce à la subvention obtenue pour la modification de la serre, afin de la rendre productive toute l'année. Également, le projet profite à la communauté puisqu'il a le potentiel d'attirer de nouveaux résidents, comme ce fut le cas l'an passé lorsque des exploitants de la coopérative se sont installés dans le village.

4.6.2 Analyse FFOM

L'analyse FFOM du projet est présentée au tableau 4.5. Le résultat de chacun des critères est expliqué dans le texte suivant.

Premier groupe de critères : Gestion et nature du projet

Critère 1.1 Présence d'un leader porteur du dossier

Marc-Sylvain Pouliot et sa sœur Diane Pouliot, qui est la présidente de la coopérative, sont des leaders qui représentent le projet.

Critère 1.2 Innovation/qualité du produit

Le projet est innovant, ce qui est une force, puisqu'il peut attirer des exploitants qui souhaitent mettre en place des « microprojets », donc qui leur donnent l'opportunité de faire de l'agriculture à temps partiel. Cela est innovant en comparaison avec le mode de fonctionnement traditionnel qui comprend des investissements souvent trop élevés pour permettre ce type de projet. Également, le mode collaboratif permet de profiter des connaissances et des préférences de tous pour la réalisation de travaux en plus de constituer un modèle très intéressant pour dynamiser les zones vertes moins productives des municipalités rurales.

Critère 1.3 Planification stratégique

Le projet est encore en structuration, malgré qu'il soit en marche depuis déjà quelques années. Il n'y a donc pas de planification stratégique claire à long terme. Le Conseil d'administration a tout de même élaboré un plan d'action pour avoir une perspective des actions à poser. Une révision est nécessaire, cependant, pour ajuster l'échéancier selon les capacités du groupe et la volonté des nouveaux membres (M.-S. Pouliot, conversation téléphonique, 4 mai 2018). Un mécanisme de suivi pourrait donc également améliorer la gestion du projet.

Critère 1.4 Subsidiarité et communications internes

La subsidiarité est assurée par la structure coopérative. En effet, le CA doit être composé de quatre membres producteurs et d'un membre de soutiens, qui se rencontre six à neuf fois par année, selon les sujets à aborder. Une assemblée annuelle permet aux membres d'indiquer leurs priorités et les orientations.

Critère 1.5 Inclusion de la totalité de la population locale

La population de Saint-Isidore-de-Clifton n'a, pour l'instant, pas assez d'occasions de s'impliquer dans la coopérative. Cela constitue une faiblesse au sens où les Jardins de Victoria sont coupés d'une mobilisation locale qui pourrait être synonyme de développement à la fois pour le projet et pour la communauté. Il

demeure cependant qu'il y a une possibilité d'implication pour tous ceux souhaitant effectuer un « microprojet » sur les terres des Jardins de Victoria.

Deuxième groupe de critères : Communications

Critère 2.1 Présence sur le Web

L'intérêt de la population extérieure à Saint-Isidore-de-Clifton s'est accentué à la suite de l'arrivée de nouveaux membres qui ont commencé à s'impliquer activement, notamment concernant les communications et la visibilité de la coopérative par exemple par le média social Facebook. Cette force est récente au sein de la coopérative et est prometteuse

Critère 2.2 Réseautage

Outre le Web, peu de réseautage est effectué et une meilleure veille des programmes de financement et l'application à ceux-ci pourraient s'avérer utiles.

Critère 2.3 Implication des médias traditionnels

La faiblesse concernant le critère 2.2 est causée par le temps nécessaire à ces activités qui n'est assumé par aucun des membres. Ce manque d'action peut possiblement influencer la faible implication des médias traditionnels pour le projet.

Critère 2.4 Communication au sein de la population

Le projet n'incluant actuellement pas la population locale, peu de communication est effectuée spécifiquement aux résidents de la municipalité de Saint-Isidore-de-Clifton. Toutefois, les projets qu'inclut la vente de légumes locaux à la population nécessiteront de développer un canal d'information en direction de la communauté.

Troisième groupe de critères : Contexte territorial

Critère 3.1 Collaboration forte avec la Municipalité

Le contexte territorial de Saint-Isidore-de-Clifton est assez favorable au projet. Notamment, le projet bénéficie du soutien complet de la Municipalité, puisque les Jardins de Victoria correspondent parfaitement à la mission de la Municipalité de mener le village vers le statut d'écovillage. Cette opportunité est optimisée grâce à l'implication de membres de la coopérative qui s'impliquent également dans la vie politique municipale.

Critère 3.2 Agent de développement

La présence d'une agente de développement permet une ressource facilitante pour le projet des jardins, mais aussi aux autres projets de dynamisation de la communauté qui affecte positivement le cas qui nous intéresse.

Critère 3.3 Contexte social difficile ou dévitalisation

À court terme, le contexte de faible vitalité économique et la faible démographie ne sont pas une menace pour le projet. Pour preuve, un jeune couple s'est récemment installé dans la municipalité pour devenir producteurs aux Jardins de Victoria. À long terme, cependant, la dévitalisation pourrait réduire encore plus la capacité d'attraction de la municipalité, qui semble déjà faible.

Critère 3.4 Sentiment d'appartenance et attractivité du territoire

La distance du village de la ville de Sherbrooke semble problématique. Les 40 minutes de voiture nécessaires pour se déplacer entre les deux villes semblent être perçues comme une entrave au projet. En ce qui concerne l'attractivité, la qualité des sols moins intéressants du terrain peut également décourager certains exploitants potentiels.

Critère 3.5 Culture d'entrepreneuriat et de prise en charge

La municipalité bénéficie d'un dynamisme communautaire et entrepreneurial. Selon monsieur Pouliot, l'optimisme de la population est bien ancré et constitue une opportunité pour développer le projet et y inclure davantage la communauté.

Critère 3.6 Attitudes et perceptions de départ

Compte tenu du respect des orientations de la Municipalité et de l'optimisme de la population, les attitudes et perceptions de la population sont une opportunité.

Quatrième groupe de critères : Facteurs économiques

Critère 4.1 Financement exogène

La coopérative ne fait pas souvent appel au financement exogène, mais il demeure que plus de demandes de financement pourraient permettre au projet de prendre plus d'ampleur et de visibilité. Le financement de la serre est un bon exemple de ce que permet d'obtenir le financement externe.

Critère 4.2 Indépendance financière

Le financement de la coopérative se faisant entièrement par le biais de la cotisation des membres, l'indépendance financière est une force pour les jardins.

Critère 4.3 Responsable rémunéré

Malgré l'indépendance financière, plusieurs actions qui pourraient favoriser le développement de l'initiative ne sont pas effectuées, faute de temps. Un budget qui permettrait l'embauche d'un coordonnateur de projet pourrait par exemple permettre de combler les faiblesses de la coopérative.

Critère 4.4 Bénévolat et mobilisation citoyenne

La non-inclusion de bénévolat ou de mobilisation citoyenne est une opportunité non utilisée et pourrait devenir une faiblesse concernant le développement du projet.

Cinquième groupe de critères : Facteurs politiques

Critère 5.1 Engagements municipaux

Les intentions municipales de faire de Saint-Isidore-de-Clifton un écovillage se traduisent dans le Plan d'action municipal. Celui-ci vise plusieurs déterminants de la vitalité d'un territoire, aspects qui, si améliorés, bénéficieront également aux Jardins de Victoria.

Critère 5.2 Politiques et stratégies gouvernementales

La SOVT donne un bon contexte gouvernemental pour le projet. Également, un projet pilote de la MRC de l'Érable laisse entrevoir une opportunité importante pour la dynamisation des terres agricoles. Les discussions qui ont eu lieu pour la création du PDZA de cette MRC ont mené à la volonté de dynamiser le territoire et le potentiel agricole inexploité par la venue de projets agricoles à temps partiel avec possibilité de bâtir une propriété sur la terre concernée. En février 2017, la CPTAQ a donné son accord pour l'essai de ce modèle, permettant la création d'un projet pilote de cinq ans. Il y a donc une opportunité intéressante pour les projets de dynamisation de la zone verte, si ce projet est concluant et qu'il mène à des mesures favorisant l'occupation du territoire agricole (MRC de l'Érable, 2018).

Sixième groupe de critères : Pérennité du projet

Critère 6.1 Prise en compte des générations futures et critère 6.3 Protection du patrimoine naturel et culturel

Dans un futur rapproché, la coopérative souhaite fonder une fiducie foncière agricole pour acquérir la terre et y pérenniser l'activité agricole collaborative. Ce projet répond aux critères 6.1 et 6.2, parce que la fiducie permettra à la fois aux générations actuelles et futures de profiter de cette terre agricole en plus de protéger le patrimoine agricole et naturel que représentera l'étendue protégée par la fiducie.

Critère 6.2 Présence de relève

La présence de relève est inconnue. L'arrivée récente de nouveaux membres permet cependant d'entrevoir la possibilité d'une relève.

Septième groupe de critères : Particularités

Critère 7.1 Modèle de coopérative

Le statut de coopérative donne la motivation et l'obligation aux membres de s'impliquer dans les activités et le CA.

Tableau 4.5 Analyse FFOM des Jardins de Victoria

	Interne		Externe	
	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
1. Gestion et nature du projet				
1.1 Présence d'un leader porteur du dossier	X			
1.2 Innovation/qualité du produit	X			
1.3 Réflexions stratégiques		X		
1.4 Subsidiarité et communications internes	X			
1.5 Inclusion de la totalité de la population locale		X		
2. Communications				
2.1 Présence sur le Web	X			
2.2 Réseautage		X		
2.3 Implication des médias traditionnels			X	
2.4 Communication au sein de la population		X		
3. Contexte territorial				
3.1 Collaboration forte avec la Municipalité	X			
3.2 Agent de développement			X	
3.3 Contexte social de nécessité ou dévitalisation				X
3.4 Sentiment d'appartenance et attractivité de la municipalité			X	
3.5 Culture d'entrepreneuriat et de prise en charge			X	
3.6 Attitudes et perceptions de départ			X	
4. Facteurs économiques				
4.1 Financement exogène			X	

Tableau 4.6 Analyse FFOM des Jardins de Victoria (suite)

	Interne		Externe	
	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
4.2 Indépendance financière	X			
4.3 Responsable rémunéré		X		
4.4 Bénévolat et mobilisation citoyenne		X		
5. Facteurs politiques				
5.1 Engagements municipaux			X	
5.2 Politiques et stratégies gouvernementales			X	
6. Pérennité du projet				
6.1 Prise en compte des générations futures	X			
6.2 Présence de relève	Non évalué			
6.3 Protection du patrimoine naturel et culturel	X			
7. Particularités				
7.1 Modèle de coopérative	X			

En somme, le projet des Jardins de Victoria est un modèle très intéressant pour dynamiser les zones vertes moins productives des municipalités rurales. L'implantation de ce modèle est facilitée grâce à la collaboration du milieu. Cependant, la communication et l'attrait de nouveaux membres dans le village demeurent des défis constants. Bien que différents modèles soient possibles, la structure coopérative est facilitante pour les exploitants, qui partagent la terre, les outils et la machinerie disponible et demandée par presque tous les types de productions agricoles. Dans un futur rapproché, la coopérative souhaite fonder une fiducie foncière agricole pour acquérir la terre et y pérenniser l'activité agricole collaborative.

4.7 La Cité-école Louis-Saint-Laurent

Le projet de la Cité-école Louis-Saint-Laurent œuvre sur treize des quatorze municipalités de la MRC du Haut-Saint-François, dans la région de l'Estrie. Parmi ces municipalités, onze étaient considérées comme « défavorisées » avant le projet (Observatoire estrien du développement des communautés [OECD], s. d.). La MRC avait le plus haut taux de décrochage et le plus faible revenu en Estrie (OECD, s. d.). En ce qui a trait au dynamisme économique, les principales activités de la MRC (forestières et agricoles) étaient en difficulté (Simard et al., 2013). En 1999-2000, la MRC était celle ayant le taux le plus élevé de l'Estrie des douze à dix-sept ans ayant contrevenu au Code criminel (OECD, s. d.).

Pour les jeunes de ce territoire qui n'avaient pas un grand sentiment d'appartenance, l'exode semblait la seule solution (OECD, s. d.). Également, l'école secondaire n'avait pas une bonne réputation, notamment

causée par le haut taux de décrochage, surtout chez les garçons, ce qui créait une situation non rassembleuse pour les jeunes (Lacroix, 2016). C'est d'ailleurs 25 % des jeunes qui, après le primaire, quittaient la MRC pour des écoles secondaires privées ou spécialisées de Sherbrooke (OECD, s. d.). Ce contexte a mené à l'émergence d'un projet pour l'école secondaire.

4.7.1 Le projet en bref

Le principal objectif de la Cité-école est de favoriser la réussite éducative des étudiants, avec une approche partenariale entre l'école, les familles et la communauté. L'initiative est venue à la suite de l'arrivée d'une nouvelle direction et à la mobilisation d'enseignants et de membres de la communauté (Lacroix, 2016). Des programmes gouvernementaux visant la pauvreté et la réussite scolaire avaient mis le doigt sur un phénomène social important qui se déroulait sur le territoire. Également, la PNR favorisait les démarches permettant la mobilisation locale et territoriale autour des enjeux principaux des municipalités. D'ailleurs, la Cité-école a été financée par un Laboratoire rural de 2009 à 2014 (Simard et al., 2013).

C'est la réflexion d'un des enseignants, faisant remarquer que l'école rassemblait chaque jour plus d'individus que certains villages, qui a donné l'idée d'une Cité-école, officiellement née en 2006-2007 (Simard et al., 2013). Elle portait deux sous-objectifs : transformer le milieu de vie éducatif des étudiants afin de favoriser chez eux une citoyenneté active et développer des liens avec les communautés d'où proviennent les jeunes pour favoriser leur soutien et leur implication communautaire (OECD, s.d.). Quatre dimensions étaient donc en jeu dans le projet, soit la prévention du décrochage scolaire, la participation citoyenne et l'éducation à la citoyenneté, le partenariat entre l'école, les familles et la communauté ainsi que le développement des communautés (Simard et al., 2013).

La toute première étape a été de modifier l'environnement physique de l'école, pour lui donner des attributs qui sont associés à ceux d'une municipalité. Par exemple, les corridors ont été nommés au nom des municipalités de la MRC, les classes ont pris différentes thématiques (planétarium, musée, institutions civiles) et une place publique a été identifiée au centre de l'école et la bibliothèque est devenue une bibliothèque municipale ouverte à tous (Lacroix, 2016 et Simard et al., 2013). À chaque deux ans, il y a un corridor qui est sélectionné pour l'aménager aux couleurs d'une municipalité (R.-C. Leroux, conversation téléphonique, 3 mai 2018). Également, sur une base volontaire, des enseignants ont ajouté des informations sur la MRC dans leur cour, par exemple, en intégrant des statistiques concernant la MRC dans

les cours de mathématiques ainsi que des informations sur le territoire dans les cours d'histoire (Simard et al., 2013).

Suite aux changements physiques, le conseil étudiant s'est transformé en parlement composé de six ministres de niveau et de sept ministres spéciaux, incluant un premier ministre qui remplace le traditionnel président de l'école, puis le secrétariat est devenu la mairie (Simard et al., 2013). Le ministre de chacun des ministères (santé, environnement, culturel, sport et communications) doit effectuer un projet par année lié à son champ de compétence (R.-C. Leroux, conversation téléphonique, 1er mai 2018). L'école a également commencé à se déplacer dans la communauté, plutôt que celle-ci vienne dans l'école. Quelques activités ont lieu en ce sens, comme la remise des bulletins dans les municipalités respectives des étudiants (une municipalité par année, selon le besoin des étudiants) et l'attribution d'une bourse de quelques centaines de dollars à tous les jeunes qui obtiennent un diplôme (Simard et al., 2013).

La fin du financement provenant du Laboratoire rural a cependant induit l'obligation de revoir les activités offertes par la Cité-école. Par exemple, les ministres ont accès à moins de ressources pour effectuer le projet en lien avec leur ministère et les déplacements terrain sont monétairement plus compliqués (R.-C. Leroux, conversation téléphonique, 1er mai 2018).

Le parlement étudiant bénéficie d'une notoriété intéressante, puisque plusieurs maires et mairesses des municipalités de la MRC assistent à l'assermentation des ministres. Le parlement est également utilisé dans la communauté comme le canal principal de discussion et d'échanges avec les jeunes de la MRC (R.-C. Leroux, conversation téléphonique, 1er mai 2018).

4.7.2 Analyse FFOM

Deux études ont été menées sur le projet de Cité-école. L'étude de Simard et al. (2013) concernait la première phase d'évaluation du projet, portant sur la mise en œuvre. Celle de Lacroix et Forget (2015) revient sur la seconde phase d'évaluation portant sur l'évaluation des retombées et des possibilités de transfert du projet à d'autres institutions scolaires. Ces deux études, ainsi que la conversation téléphonique qui a eu lieu avec l'agente de développement de la Cité-école, madame Renée-Claude Leroux, ont permis de colliger les résultats expliqués ci-après dans le tableau 4.6.

Premier groupe de critères : Gestion et nature du projet

Critère 1.1 Présence d'un leader porteur du dossier

L'émergence et la mise en œuvre du projet éducatif ont été possibles grâce à des porteurs de projet passionnés, motivés et engagés. Effectivement, l'arrivée de monsieur Claude Giguère à la direction (qui n'occupe plus ce poste) et l'implication d'un enseignant particulièrement engagé, monsieur Charles Labrie, ont permis l'initiative. Une agente de développement avait également été engagée, madame Renée-Claude Leroux. En 2018, le projet est donc principalement porté par elle et monsieur Labrie, qui représentent des forces irremplaçables pour le projet. Madame Leroux mentionnait également, lors de la conversation téléphonique du 1^{er} mai 2018, qu'il est essentiel de pouvoir compter sur l'engagement de toutes les enseignantes et tous les enseignants qui s'impliquent dans la Cité-école.

Critère 1.2 Innovation ou qualité du produit

Le projet de Cité-école est considéré comme une innovation, car le système scolaire « traditionnel » a été transformé en une simulation quotidienne de la vie dans une ville ou une municipalité québécoise. L'innovation est donc une force du projet, puisque cela attire l'attention et l'intérêt des jeunes, des parents et de la presse.

Critère 1.3 Planification stratégique

Depuis la fin du financement important qu'apportait le Laboratoire rural, les initiatives au sein de la Cité-école doivent être réévaluées selon les ressources. Cependant, il n'y a pas de planification stratégique précisément élaborée en ce sens. Les responsables du projet restent à l'affût des opportunités qui s'offriront à la Cité-école (R.-C. Leroux, conversation téléphonique, 1^{er} mai 2018). Il demeure que le développement de la Cité-école sans ligne directrice ou plan d'action à long terme peut être une faiblesse pour le projet.

Critère 1.4 Subsidiarité et communication interne

Le parlement est placé au centre de la concertation auprès des élèves pour l'organisation scolaire. Ainsi, malgré l'absence d'un pouvoir décisionnaire, le parlement est consulté en cas d'une décision importante qui affectera les élèves. Également, grâce à un budget qui est attribué, les élèves du parlement sont responsables de sélectionner des projets selon des critères qu'ils établissent (R.-C. Leroux, conversation téléphonique, 1^{er} mai 2018).

Au sein du personnel, il a cependant été observé qu’une sorte de gouvernance multijoueur a lieu à la Cité-école, signe d’une communication interne à perfectionner. Cela représente un défi de gestion pour éviter la dispersion des efforts et un détournement des objectifs. Pour éviter ce problème, une circulation efficiente de l’information est nécessaire, mais complexe. (Lacroix et Forget, 2015)

Critère 1.5 Inclusion de la totalité de la population locale

Le sentiment d’appartenance qui s’est développé au sein de la population semble une opportunité importante, puisque des réseaux de citoyens et d’intervenants locaux prennent en main la réussite de leurs jeunes (Simard et al., 2013). Cependant, mis à part les réseaux spéciaux qui sont formés au sein des municipalités, l’implication de la population est modeste et pourrait être augmentée. Tout de même, plusieurs organismes communautaires (Société d’aide au développement des collectivités [SADC], carrefour jeunesse-emploi, centre intégré de santé et de services sociaux [CISSS], Centre d’action bénévole) font partie du comité Cité-école, mené par madame Leroux, monsieur Labrie et la direction. De plus, le projet permet l’inclusion de tous les élèves. Typiquement dans les écoles, les concentrations s’adressent presque exclusivement aux jeunes performants, mais les diverses occasions d’implication à la Cité-école permettent à tous de se sentir à sa place dans les projets (Corporation de développement communautaire du Haut-Saint-François [CDC du Haut-Saint-François], 2017).

Deuxième groupe de critères : Communications

Critère 2.1 Présence sur le Web

La Cité-école a son site Web qui présente de manière assez complète l’école et son projet pédagogique, en plus de présenter les nouvelles sur les activités qui s’y déroulent (Cité-école Louis-Saint-Laurent, s. d.).

Critère 2.2 Réseautage

Beaucoup de représentations ont lieu afin de trouver le financement nécessaire pour la Cité-école. Malheureusement, le roulement important observé dans les ministères rend difficiles le lien de confiance et les opportunités entre la population et les ministres. Ainsi, malgré une bonne réputation qui avait été communiquée durant le Laboratoire rural, la Cité-école semble, pour madame Leroux, moyennement connue et reconnue par les instances politiques actuelles. De plus, malgré les quelques occasions de réseautage entre les écoles, le réseautage reste une faiblesse qui pourrait être développée.

Critère 2.3 Implication des médias traditionnels

Les journaux locaux contribuent au succès aussi, puisqu'ils soulignent les bons coups des étudiants. La Cité-école fournit des textes aux journaux communautaires et, même si la capacité de texte a diminué depuis la fin du financement, les bons coups des jeunes continuent d'être envoyés dans les journaux (R.-C. Leroux, conversation téléphonique, 1er mai 2018).

Critère 2.4 Communication au sein de la population

La réussite réside en l'intégration des familles et de la communauté comme partie prenante, en plus de la communication externe, pour obtenir les appuis nécessaires à la solidification du projet (Lacroix et Forget, 2015). L'efficacité des canaux de communication et l'importance accordée aux moments pris pour échanger, rencontrer les parties prenantes et faire de la formation sont donc essentielles (Simard et al., 2013). Cette communication, selon l'étude de Lacroix et Forget (2015), doit être consolidée et s'étendre à l'extérieur des acteurs déjà mobilisés.

Troisième groupe de critères : Contexte territorial

Critère 3.1 Collaboration forte avec la Municipalité

Puisque la Cité-école se déplace au sein même des municipalités, une collaboration forte s'est développée. Au début, les liens entre les élus étaient perfectibles. Or, la Cité-école est arrivée à rassembler tous les élus autour d'un consensus qui était alors nécessaire pour déposer un projet au Laboratoire rural. Par la suite, les élus sont demeurés intéressés aux enjeux de la Cité-école et à l'importance d'encourager les jeunes à finir le secondaire. Ce lien particulier se traduit par les partenariats pour des activités ponctuelles, par exemple l'invitation du ministre de l'Environnement du parlement des élèves à dire un mot de bienvenue à une réunion de sensibilisation pour les tenants résidentiels de matières organiques, à la présence de certains élus à l'assermentation du parlement, et à l'interpellation des jeunes à des discussions concernant des consultations publiques. (R.-C. Leroux, conversation téléphonique, 1er mai 2018)

Critère 3.2 Agent de développement

Puisque le projet touche plusieurs municipalités, ce critère est jugé non applicable.

Critère 3.3 Contexte social difficile ou dévitalisation

Un contexte social de grande nécessité caractérise la MRC avec un taux de chômage élevé, un faible revenu moyen de la population, le décrochage scolaire et un contexte économique difficile puisque les principaux secteurs d'activités sont en difficultés. Ces grands besoins ont servi d'opportunités, puisqu'ils ont déclenché le projet et créé une force mobilisatrice au sein de la population et de l'école.

Critère 3.4 Sentiment d'appartenance et attractivité du territoire

Compte tenu de son contexte social de nécessité, la MRC n'avait pas une bonne réputation, donc son attractivité suivait assurément cette tendance. De plus, avant le projet, certains jeunes n'avaient pas de sentiment d'appartenance pour leur territoire, qui semblait négativement perçu tant par les résidents que par la population de la région. Cette mauvaise réputation tend à réduire, mais demeure une menace au sens où il s'agit d'une situation fragile dont les efforts d'amélioration doivent être poursuivis.

3.5 Culture d'entrepreneuriat et de prise en charge

Dans le même ordre d'idée, la culture de prise en charge de la population ne semble pas une caractéristique marquante dans la population, malgré plusieurs projets intéressants en branle et quelques entreprises qui œuvrent sur le territoire de la MRC.

Critère 3.6 Attitudes et perceptions de départ

Les menaces que représentent les critères 3.3, 3.4 et 3.5 amènent une perception négative de la communauté et de son intérêt pour les jeunes. Cela peut se refléter dans l'attitude et les perceptions des professeurs qui peuvent être pessimistes.

Quatrième groupe de critères : Facteurs économiques

Critère 4.1 Financement exogène

Le projet a été possible grâce au financement du Laboratoire rural (2009-2014). Les ressources disponibles ont permis une marge de manœuvre pour engager des ressources humaines et acquérir suffisamment d'autonomie pour mettre en œuvre ce projet différent et dont les résultats étaient incertains. Le financement exogène, pour ses années d'attribution, a été une grande opportunité pour le projet.

Critère 4.2 Indépendance financière

Malgré la participation financière d'autres institutions, comme le CSSS et la MRC, depuis la fin du financement du Laboratoire rural, les projets de la Cité-école sont beaucoup plus restreints et le budget n'est pas suffisant pour exploiter le plein potentiel de la Cité-école. Notamment, pour remplir les deux objectifs principaux, soit la participation citoyenne et la connaissance du milieu, des activités terrain doivent être faites. Cependant, le territoire étant grand, du financement est nécessaire, mais souvent indisponible, pour louer les autobus qui permettront aux élèves de découvrir leur milieu. Pourtant, il a été démontré dans les études de Simard et al. (2013) et Lacroix et Forget (2015) qu'une des conditions gagnantes est de se déplacer dans le milieu, parce que la communauté est satisfaite et développe en sentiment d'appartenance, en plus de rendre les élèves fiers.

Également, le financement auprès des entreprises est difficile, parce que malgré la bonne volonté des acteurs économiques, leur faible nombre dans la région fait qu'ils sont très souvent sollicités. Le même phénomène s'applique également pour les campagnes de financement auprès des particuliers : très peu de population aux moyens financiers souvent réduits rend complexes les levées de fonds, selon madame Leroux (conversation téléphonique du 1^{er} mai).

Critère 4.3 Responsable rémunéré

La difficulté que représente la communication et la coordination entre la Cité-école et la communauté est facilitée par l'embauche par la Cité-école d'une agente de développement, plus souvent appelée organisatrice communautaire, madame Marie-Claude Leroux. Madame Leroux a pour responsabilité de faire le pont entre la communauté et la Cité-école. Elle s'implique également activement dans les activités des élèves, tels le parlement et l'aménagement des corridors. Cette ressource rémunérée et dédiée est une force pour la Cité-école.

Critère 4.4 Bénévolat et mobilisation citoyenne

Bien que le personnel soit rémunéré, il demeure que les enseignants ont des responsabilités supplémentaires qu'ils acceptent d'effectuer, comme se déplacer pour donner les bulletins (Corporation de développement communautaire [CDC] du Haut-Saint-François, 2017). Également, la communauté collabore pour la réussite des jeunes et des projets (Simard et al., 2013). Faire un amalgame entre travail rémunéré et bénévole est une force de la Cité-école.

Cinquième groupe de critères : Facteurs politiques

Critère 5.1 Engagements municipaux

Les municipalités sont engagées au sens où des élus sont partenaires avec la Cité-école. Cependant, dans le cadre de cette analyse, puisqu'il n'y a pas d'engagements précis de la MRC ou des municipalités pour soutenir la Cité-école, cet aspect est considéré comme une menace.

Critère 5.2 Politiques et stratégies gouvernementales

Le contexte politique lors de la création du projet était une opportunité, puisqu'il favorisait l'émergence d'initiatives portant sur des enjeux de pauvreté, d'exclusion sociale et de réussite scolaire. On parle notamment du Plan d'action gouvernemental en matière de lutte contre la pauvreté et l'exclusion sociale 2004-2010 qui a ciblé le territoire de la MRC pour élaborer un plan d'action et le Plan sur la réussite scolaire du Conseil sur la persévérance scolaire 2007-2008 (Simard et al., 2013).

La PNR et l'obtention du Laboratoire rural ont également permis à l'équipe-école d'innover pour la conception de la Cité-école.

Sixième groupe de critères : Pérennité du projet

Critère 6.1 Prise en compte des générations futures

Le projet s'adressant aux élèves de secondaires, il est évident que le projet prend l'avenir des prochaines générations avec importance. L'objectif de développer les communautés travaille également en ce sens.

Critère 6.2 Présence de relève

Le flou se retrouvant autour de la relève semble une menace pour le projet. Lors de la conversation téléphonique avec madame Leroux, celle-ci a mentionné que monsieur Labrie, une grande force pour la Cité-école, a un réseau de contacts et des aptitudes si précieuses qu'il serait difficile de le remplacer. Ainsi, une relève devrait être formée par monsieur Labrie pour réduire cette menace.

Critère 6.3 Protection du patrimoine naturel et culturel

L'environnement est pris en compte de manière satisfaisante à la Cité-école, notamment grâce au ministre de l'Environnement qui doit faire au moins un projet par année concernant la protection de la nature ou autre enjeu environnemental. Des projets ayant déjà eu lieu sont, par exemple, la sensibilisation sur le tri des déchets, l'achat d'ilots de tri ou la remise d'arbres. Également, il y a une classe en adaptation scolaire

qui fait des projets en écologie (R.-C. Leroux, conversation téléphonique, 1er mai 2018). Pour la culture, les corridors aménagés selon les caractéristiques et le patrimoine des municipalités semblent une manière satisfaisante d'inclure le patrimoine culturel.

Septième groupe de critères : Particularités

Critère 7.1 Connaissance des retombées du projet

La connaissance des retombées du projet est une opportunité qui permet à la Cité-école de prouver le bienfondé de son fonctionnement, en vue d'accroître la visibilité ou de rechercher de nouveaux moyens de financement, par exemple. Comme résultat, on compte notamment une plus grande proportion de jeunes se disant « heureux d'habiter leur communauté » et de penser qu'ils seront des citoyens engagés.

Le taux de diplomation a également augmenté, et le taux de décrochage est passé de 40 % en 2004 à 10,4 % en 2012 (Lacroix, 2016). Les actions de l'école se reflètent aussi au sein de la communauté, avec une population plus sensibilisée à la réussite scolaire. Les études effectuées dans la communauté ont d'ailleurs montré qu'en 2010, la réussite scolaire était déjà devenue une nouvelle norme sociale. En 2015, on se permet même d'envisager « la place des jeunes dans leur communauté et leur réussite comme un projet collectif partagé » (Lacroix, 2016), avec la Cité-école comme leadeur de cette entreprise.

Critère 7.2 Stabilité de la direction

Depuis le départ de monsieur Claude Giguère, qui avait été directeur de la Cité-école durant dix ans, plusieurs directions se sont succédé. Malgré la bonne volonté des nouveaux directeurs, ces changements sont ardues pour le personnel, qui doit se réajuster sans cesse. De plus, ce roulement oblige les responsables des projets de la Cité-école à recommencer les explications et la compréhension avec le fonctionnement souvent instinctif des partenariats. Cette stabilité est une menace pour le développement optimal de la Cité-école. (R.-C. Leroux, conversation téléphonique, 1er mai 2018)

Tableau 4.6 Analyse FFOM de la Cité-école Louis-Saint-Laurent

	Interne		Externe	
	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
1. Gestion et nature du projet				
1.1 Présence d'un leader porteur du dossier	X			
1.2 Innovation/qualité du produit	X			
1.3 Réflexions stratégiques		X		
1.4 Subsidiarité et communications internes		X		
1.5 Inclusion de la totalité de la population locale	X			
2. Communications				
2.1 Présence sur le Web	X			
2.2 Réseautage		X		
2.3 Implication des médias traditionnels			X	
2.4 Communication au sein de la population		X		
3. Contexte territorial				
3.1 Collaboration forte avec la Municipalité			X	
3.2 Agent de développement	Non applicable			
3.3 Contexte social de nécessité ou dévitalisation			X	
3.4 Sentiment d'appartenance et attractivité de la municipalité				X
3.5 Culture d'entrepreneuriat et de prise en charge				X
3.6 Attitudes et perceptions de départ				X
4. Facteurs économiques				
4.1 Financement exogène			X	
4.2 Indépendance financière		X		
4.3 Responsable rémunéré	X			
4.4 Bénévolat et mobilisation citoyenne			X	
5. Facteurs politiques				
5.1 Engagements municipaux				X
5.2 Politiques et stratégies gouvernementales			X	
6. Pérennité du projet				
6.1 Prise en compte des générations futures	X			
6.2 Présence de relève				X
6.3 Protection du patrimoine naturel et culturel	X			
7. Particularités				
7.1 Connaissance des retombées du projet			X	
7.2 Stabilité de la direction				X

Finalement, le projet de Cité-école, dont l'envol a été permis grâce à un Laboratoire rural et à l'engagement de leaders passionnés, est une initiative innovante dans le milieu scolaire. Le modèle éducatif proposé semble répondre à un besoin quant à l'éducation à la participation citoyenne et

l'engagement social. Ces actions auprès des jeunes semblent même s'être répercutées dans la communauté, qui a développé des valeurs importantes concernant l'éducation des jeunes. Pour soutenir cette relève, cependant, l'implication et le financement de l'école doivent se poursuivre si sa mission veut être pleinement remplie.

4.8 La vie communautaire et La Brunante de la municipalité de Racine

La municipalité de Racine est située dans la MRC du Val-Saint-François, en Estrie. 1210 habitants partagent le territoire (MAMOT, 2010). L'indice de vitalité économique de la municipalité est passé du premier quartile en 2004 au troisième en 2013, attribuable au taux d'accroissement démographique de moins en moins intéressant (ISQ, 2015). Plusieurs activités économiques ont lieu sur le territoire, dont l'agriculture qui est très présente. On compte des fermes laitières, dont une ferme de brebis qui exploite également une fromagerie et des élevages spécialisés (Municipalité de Racine, 2015b). La municipalité a également une vie communautaire assez riche, qui selon les informations du site Web de la municipalité, fait preuve d'innovation sociale (Municipalité de Racine, 2015b). Le cœur villageois, dynamique, regroupe la mairie, l'église, l'école et son parc, le centre communautaire, le parc municipal, la patinoire et le terrain de balle (Michaud, 2014). Des coopératives d'avant-garde y ont également pignon sur rue. On compte La Brunante (coopérative de solidarité d'habitation pour personnes âgées), une coopérative de développement ainsi que la Coopérative de solidarité agroalimentaire de racine, qui a fondé le Marché Locavore (Municipalité de Racine, 2015b et Michaud, 2014).

Le centre communautaire ainsi que La Brunante, présentés ci-après, constituent, avec le Marché Locavore, le cœur la vie communautaire de Racine. L'initiative locale qui est analysée dans le cadre de l'analyse FFOM sera cependant davantage La Brunante.

4.8.1 Les projets en bref

Plusieurs projets sont en cours à Racine, signe d'une communauté dynamique. Ici ne sont cependant présentés que le centre communautaire et La Brunante. Ces deux projets ont été abordés par monsieur Gaston Michaud, dans son ouvrage de 2014 *La lumière de la terre*. Il y relate ses expériences des 50 dernières années, durant lesquelles il a œuvré dans le développement des communautés, notamment à Racine.

Le centre communautaire

Le centre communautaire a été construit en 1980, avec l'aide de quelques experts, mais surtout de pratiquement toute la population du village. Ça a été la première fois que monsieur Michaud a constaté la capacité incroyable que la population a de se mobiliser. Effectivement, chacun a participé selon son savoir-faire. Même si ce sont des spécialistes en constructions qui ont dirigé le travail, monsieur Michaud s'est occupé de l'organisation générale et la population s'est affairée aux travaux de soutiens. C'est donc le premier projet de Racine qui s'est construit à l'aide de corvées, basées sur l'entraide. (Michaud, 2014)

Cette expérience a entraîné le projet de l'Arbre des savoir-faire de la communauté de Racine. Il s'agit d'un bottin dans lequel on peut retrouver les citoyens et leurs savoir-faire. Il est possible de le consulter au centre communautaire. La participation à l'arbre est volontaire et son fonctionnement est libre, c'est-à-dire qu'un individu souhaitant profiter des services d'un autre doit prendre une entente unilatérale. Il peut donc s'agir d'un échange de service ou d'un travail rémunéré par exemple. Cet arbre contient également la liste des organismes du milieu avec leur rôle, leurs objectifs et l'équipement qu'ils possèdent, de manière à pouvoir le prêter en cas de besoin. (Michaud, 2014)

La Brunante

En 1996, la population de Racine a demandé à sa caisse Desjardins locale de construire une maison pour personnes âgées, de manière à garder cette partie de la population dans le village. Le projet se voulait inclusif et en respect de la communauté. Pour ce faire, la caisse Desjardins a tenu des assemblées générales qui ont rassemblé à chaque fois plus de 80 % des membres (Michaud, 2014).

Avant la construction, le comité de La Brunante souhaitait connaître les besoins et le désir des gens pour leur maison de personnes âgées. La population a répondu à l'appel pour définir et co-construire le projet. La maison a finalement été inaugurée en 2003, grâce à une collecte de fonds de 200 000 \$ et à des milliers d'heures de travail effectuées en ne mentionnant jamais le mot « bénévolat » (Michaud, 2014). La réussite de cet immense projet a instauré, selon monsieur Michaud, une grande confiance de la population en ses moyens, une certitude qu'il est possible d'atteindre les objectifs qu'on se fixe et qui a mené à deux autres projets d'envergure : le Marché Locavore et la restauration de l'église, deux projets n'ayant pas été traités dans le cadre de l'essai, mais constituant d'autres exemples intéressants d'initiatives locales.

Le projet est demeuré, tout au long du processus, entre les mains des membres de la communauté, qui étaient jugés comme les mieux placés pour définir leurs besoins. La gestion est assurée par un conseil d'administration formé de six résidents et trois membres de soutiens de la coopérative. Également, lors des réunions générales à La Brunante, tous les documents et résultats fiscaux sont disponibles aux résidents, de manière à conserver la transparence la plus totale. Dans son livre, monsieur Michaud encourage cette pratique puisqu'il estime favorable d'alimenter les discussions sur la réalité plutôt que sur les rumeurs. D'ailleurs, chaque réunion du conseil d'administration est suivie de l'émission d'un feuillet Info-Brunante. Il est à noter que la moyenne d'âge est de 85 ans, mais que cet aspect n'empêche aucunement les résidents à participer activement au fonctionnement de la coopérative.

4.8.2 Analyse FFOM

L'analyse FFOM concerne la vie communautaire de la municipalité de Racine, avec comme exemple La Brunante. Le tableau 4.7 présenté en fin de section expose le résultat des critères de l'étude.

Premier groupe de critères : Gestion et nature du projet

Critère 1.1 Présence d'un leader porteur du dossier

Monsieur Michaud ne le mentionne pas dans son livre, mais il est un leader de grande importance, avec le comité fondateur, qui a porté le dossier de La Brunante jusqu'à sa réussite. Il continue de porter le projet au sein du conseil d'administration de la coopérative.

Critère 1.2 Innovation/qualité du produit

L'innovation dont la population a fait preuve afin de garder les personnes âgées dans le village est une force. Pour commencer, La Brunante est la première coopérative de solidarité en habitation pour aînés au Québec. Elle innove en offrant aux aînés la possibilité de prendre leur milieu de vie en main et en favorisant des relations directes avec le reste de la communauté (G. Michaud, conversation, 10 mai 2018). Effectivement, le modèle de coopérative d'habitation permet la participation active à des activités sociales et communautaires (Confédération québécoise des coopératives d'habitation [CQCH], 2013). Ensuite, monsieur Michaud a répété ceci, dans son livre *La Terre vue du cœur* et lors du Colloque sur les coopératives de solidarité en habitation pour aînés Sherbrooke, le 24 février 2012, à Sherbrooke : « On ne déracine pas un vieux chêne, c'est pareil pour une personne âgée. Il faut la maintenir enracinée dans son milieu de vie » (Michaud, 2014 et CQCH, 2013). En 2003, cette manière de penser était innovante, puisque

les maisons pour personnes âgées étaient fréquemment en milieu urbain, ce qui obligeait les aînés à quitter leur village. Ce type de maison pour aînés est devenu le « modèle Racine », qu'on voit aujourd'hui dans plusieurs autres villes et villages (G. Michaud, entrevue, 10 mai 2018). Avec La Brunante, le milieu de vie des aînés est à leur image et à l'image du reste de la population, qui se voit, un jour, être également résidente à La Brunante (CQCH, 2013).

Critère 1.3 Planification stratégique

À Racine, les projets qui sont sélectionnés doivent avoir des chances importantes de réussir. Pour en arriver là, une sorte de planification stratégique doit être effectuée, au sens où le projet doit être bien analysé quant à ses chances de réussite en fonction de ce qu'il y a à faire, des coûts, des obstacles, des opportunités et des alliances à créer (Michaud, 2014). Les mêmes réflexions sont faites à La Brunante.

Critère 1.4 Subsidiarité et communications internes

Pour ce qui est de la subsidiarité, elle est possible grâce aux lieux de discussion qui sont proposés à la population. Par exemple, la co-construction du plan de la maison a permis de créer une maison à l'image des résidents et au sein de laquelle la population générale se voit habiter un jour. Également, le fait que les décisions soient prises le plus près possible de ceux qui les appliqueront permet à chacun, dans le projet de La Brunante, de se responsabiliser et de constater du pouvoir qu'il peut exercer sur son environnement immédiat (Michaud, 2014). Par exemple, les décisions sont prises par le CA, composé au deux tiers de résidents de La Brunante.

Critère 1.5 Inclusion de la totalité de la population locale

Le degré d'implication de la population, qui est d'ailleurs synonyme de succès dans le projet, se voit par le taux de participation élevé des assemblées générales de la Caisse au sujet de La Brunante. Également, il y a une tentative d'inclusion de la totalité de la population par l'occasion qui est donnée à tous de participer à la hauteur de leurs capacités, compétences et savoir-faire. Le savoir-faire local permet d'économiser beaucoup de ressources monétaires et matérielles. Bien qu'on cherche à exploiter le potentiel de toute la population, la fraction des jeunes dans la population est beaucoup plus ardue à mobiliser. (G. Michaud, conversation, 10 mai 2018)

Deuxième groupe de critères : Communications

Critère 2.1 Présence sur le Web

La Brunante ne possède pas de site Web et l'information à son propos est difficile à trouver seulement avec une recherche simple sur le Web.

Critère 2.2 Réseautage

Le réseautage est tant interne qu'externe. Premièrement, au sein de la communauté, un réseau d'entraide est très présent. Cela permet de se retourner vers la bonne personne lorsqu'une aide est nécessaire.

Deuxièmement, au départ, le groupe fondateur a parcouru quelques villes du Québec afin de visiter les maisons pour personnes âgées. Cela a permis au groupe fondateur de s'inspirer des meilleures pratiques qui se voyaient à ce moment au Québec. Également, grâce au réseautage externe, La Brunante s'est retrouvée comme exemple dans une recherche sur les coopératives de solidarité en habitation pour aînés de la Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH). Ces relations ont permis de faire reconnaître le « Modèle Racine ».

Critère 2.3 Implication des médias traditionnels

Les médias sont impliqués, mais pas nécessairement autour de La Brunante. En fait, l'intérêt médiatique semble autour du Marché Locavore (Bérubé, 2016, 6 août) ou de Gaston Michaud, de son apport dans le milieu communautaire et de son ouvrage, La lumière de la terre (Toulouse, 2014, 4 juillet et Lebrun, 2014, 4 novembre). Bien que la couverture médiatique pourrait être plus précise sur le projet, il y a suffisamment de demandes actuelles et futures pour les logements pour que cela ne constitue pas une menace.

Critère 2.4 Communication au sein de la population

La communication à l'intérieur de La Brunante et auprès des membres de soutiens est effectuée par le biais des documents fiscaux et du feuillet Info-Brunante. La communication externe est permise de diverses façons informelles, par exemple en accueillant les réunions de plusieurs organismes locaux entre les murs de La Brunante. Également, des documents d'informations générales comme le Racinoscope, une alliance entre la Municipalité et la coopérative de développement de Racine et le Populaire, journal de la caisse, permettent de tenir la population informée.

Troisième groupe de critères : Contexte territorial

Critère 3.1 Collaboration forte avec la Municipalité

Le moteur du développement de Racine et de La Brunante, est assuré par la coopérative de développement. Pour monsieur Michaud, les différents conseils municipaux qui se sont succédé n'ont ainsi pas été spécialement marquants pour les projets.

Il demeure que le conseil actuel est, selon lui, proactif en développement durable. Malgré cette dernière information d'actualité, la collaboration avec la Municipalité est une menace, puisque les mésententes et les enjeux politiques peuvent parfois être démobilisant. (G. Michaud, conversation, 10 mai 218)

Critère 3.2 Agent de développement

Aucun agent de développement ou communautaire n'est engagé à la Municipalité. Bien qu'actuellement la coopérative de développement assure un bon suivi des projets, un soutien rémunéré à la Municipalité, qui pourrait assurer la continuité des projets et du support pour la gestion de ceux-ci, est considéré comme une menace.

Critère 3.3 Contexte social difficile ou dévitalisation

Selon monsieur Michaud (conversation, 10 mai 2918), la culture de l'entraide à Racine s'est, au départ, développée par nécessité, puisque la municipalité était jugée pauvre et éloignée. Cette culture s'est perpétuée à travers les années, si bien que, même si le village est moins dans la nécessité qu'avant, l'entraide demeure au sein de la population.

Critère 3.4 Sentiment d'appartenance et attractivité du territoire

Pour ce qui est du sentiment d'appartenance à la communauté, il semble très fort à Racine. On le remarque par les seize rassemblements annuels qui ont lieu et qui rythment la vie des Racinoises et Racinois. En plus, depuis dix ans, le Marché Locavore donne une occasion hebdomadaire de se rassembler. À Racine, « toutes les occasions sont bonnes pour se rencontrer » (Michaud, 2014). Ce sentiment d'appartenance est entretenu par le cœur villageois dynamique et l'Arbre des savoirs, par le biais desquels tous les citoyens sont à même d'offrir leur aide ou leurs services à leurs voisins.

Critère 3.5 Culture d'entrepreneuriat et de prise en charge

La culture d'entrepreneuriat et de prise en charge est jugée très forte à Racine. Elle a constitué et constitue encore aujourd'hui une opportunité pour La Brunante. Au départ, la participation financière d'un peu moins d'une centaine de membres de la caisse Desjardins de la municipalité avait permis de commencer le projet. Aujourd'hui, de nombreuses personnes s'impliquent, surtout les résidents de La Brunante. Ceux-

ci, malgré leur âge avancé ou leur perte d'autonomie, participent à l'entretien de la maison et prennent plusieurs initiatives à ce propos.

Critère 3.6 Attitudes et perceptions de départ

L'optimisme avec lequel la population a proposé le projet à la caisse et la bonne participation pour le financement de départ démontre que ce critère est une opportunité pour le projet.

Quatrième groupe de critères : Facteurs économiques

Critère 4.1 Financement exogène

Le démarrage de La Brunante a nécessité un financement de démarrage de la part de la caisse Desjardins locale et de près d'une centaine de membres. Il est essentiel pour ce type de projet qu'une subvention de démarrage soit octroyée et cet apport a donc été une opportunité pour La Brunante.

Critère 4.2 Indépendance financière

La Société d'habitation du Québec (SHQ) et la Municipalité subventionnent 10 logements sur 20. Cet investissement est, selon monsieur Michaud (2014), très rentable pour le gouvernement, qui récupère en dix ans l'investissement de la SHQ par des économies sur les soins de santé. L'initiative pourrait donc être jugée dépendante financièrement et en effet, pour assurer son volet social, cette participation financière est nécessaire. Cependant, l'initiative en elle-même pourrait se poursuivre sur la base seulement des logements.

Critère 4.3 Responsable rémunéré

Aucun responsable rémunéré n'est spécifiquement attribué au projet. La forme de coopérative permet cependant, pour l'instant, d'assurer l'engagement des résidents et de la population pour maintenir La Brunante.

Critère 4.4 Bénévolat et mobilisation citoyenne

Pour ce qui est du travail non rémunéré, presque toute la population s'est engagée au sein des corvées, afin que tout ce qui pouvait être fait localement le soit. Ceci constitue une force au sens où de l'argent en main-d'œuvre qui est économisé permet l'avancement ou la création d'autres projets. D'ailleurs, dans son livre, monsieur Michaud (2014) insiste sur le fait qu'il préfère ne jamais utiliser le terme bénévolat. Il soutient que lorsqu'on participe au développement de la communauté, on s'aide soi-même également.

Contrairement, on peut diviser la population en deux groupes : les aidants et les aidés, mais l'idée est plutôt de rassembler la population et d'utiliser les forces de chacun, peu importe le revenu des individus.

Cinquième groupe de critères : Facteurs politiques

Critère 5.1 Engagements municipaux

Aucun engagement municipal n'est spécifiquement dédié au développement régional ou à la création de coopératives. Le cœur du développement communautaire semble plutôt provenir de la Coopérative de développement de Racine, qui réunit douze organismes communautaires de la municipalité (Municipalité de Racine, 2015a). Le soutien aux initiatives est donc assuré, mais la coopération avec la Municipalité est essentielle pour le bon fonctionnement général des organismes. L'absence d'engagements clairs en ce sens de la Municipalité peut donc représenter une menace.

Critère 5.2 Politiques et stratégies gouvernementales

Le volet 3 du programme gouvernemental AccèsLogis soutient des projets en matière de logement pour des clientèles à besoins spéciaux. Avec une participation de la Municipalité, la SHQ subventionne donc une partie des logements (Société d'habitation du Québec [SHQ], s.d.). Cela constitue une opportunité importante pour le volet social et communautaire de La Brunante

Sixième groupe de critères : Pérennité du projet

Critère 6.1 Prise en compte des générations futures

Les générations futures sont prises en compte à La Brunante, au sens où la coopérative d'habitation permettra l'accueil des aînés de la municipalité pendant toutes les années où elle sera en fonction.

Critère 6.2 Présence de relève

La relève semble assurée au sein de la coopérative. Effectivement, quelques personnes travaillent au sein du CA en tant que remplaçant potentiel, pour se former à prendre la relève d'un membre actuel. Également, la circulation de l'information et la transparence, ainsi que les occasions de rassemblement, comme la fête de Noël de La Brunante, « cultive le membership » (G. Michaud, conversation, 10 mai 2018).

Critère 6.3 Protection du patrimoine naturel et culturel

Des valeurs de réemploi et de recyclage sont bien ancrées. Ces valeurs se transposent dans les gestes de chaque jour (recyclage, composte), ainsi qu'au sein des consignes d'approvisionnement (achat local et

saisonnier lorsque possible, réemploi ou recyclage de matériaux). Le réemploi est par exemple pratiqué par le biais des activités de vide-maison, qui servent à la valorisation des bâtiments patrimoniaux de la municipalité (G. Michaud, conversation, 10 mai 2018). La pleine utilisation des ressources humaines est également favorisée, notamment en valorisant le potentiel des personnes âgées. Celles-ci s'impliquent et sont utiles jusqu'à la fin de leur vie, en participant au CA, en prenant des responsabilités au sein de la liste des choses à faire, etc. Monsieur Michaud affirme même, à la blague, qu'à La Brunante, ils font du « recyclage de vieux ».

Septième groupe de critères : Particularités

Critère 7.1 Lieu de rassemblement et cœur villageois

Une opportunité indéniable pour la mobilisation citoyenne à Racine est son cœur villageois, qui rend les lieux d'échanges et la culture accessibles. Effectivement, La Brunante, la mairie, l'église, l'école et son parc, le centre communautaire, la caisse Desjardins, le parc municipal, la patinoire et le terrain de balle ainsi que le Marché Locavore favorisent le rassemblement et les échanges entre les citoyens.

Par exemple, les organismes locaux tiennent la plupart de leurs réunions à La Brunante, ce qui permet à la population de discuter. Ces échanges favorisent la santé et l'inclusion des personnes âgées, car ils peuvent discuter, échanger et débattre avec les membres des organismes.

Critère 7.2 Rituels festifs

Le déroulement de plus d'une quinzaine de rituels festifs dans la communauté a plusieurs répercussions intéressantes. Premièrement, les fêtes qui se déroulent autour d'une cause ou d'une occasion précise favorisent les rencontres, le sentiment d'appartenance envers le milieu et le sentiment de solidarité entre les citoyens. Deuxièmement, les événements permettent aux organisateurs de développer des compétences en organisation. Finalement, les fêtes porteuses de sens permettent de bâtir la mémoire collective, cela reconstruit ou, dans le cas de Racine, entretient la valeur de la communauté en rassemblant la population autour de souvenirs communs. (Michaud, 2014)

7.3 Le modèle de coopérative de solidarité

Le modèle de coopérative est la grande force de La Brunante. Cela permet l'inclusion de la population, au moyen des parts sociales, des locaux de réunion qui sont prévus à cet effet dans la maison ainsi que des

trois places prévues pour les membres de soutiens dans le CA. Également, la gestion et la réalisation participative des tâches et travaux amènent un sentiment d'appartenance très fort au sein des résidents.

Tableau 4.7 Analyse FFOM de La Brunante

	Interne		Externe	
	Forces	Faiblesses	Opportunités	Menaces
1. Gestion et nature du projet				
1.1 Présence d'un leader porteur du dossier	X			
1.2 Innovation/qualité du produit	X			
1.3 Réflexions stratégiques	X			
1.4 Subsidiarité et communications internes	X			
1.5 Inclusion de la totalité de la population locale		X		
2. Communications				
2.1 Présence sur le Web		X		
2.2 Réseautage	X			
2.3 Implication des médias traditionnels	Non significatif			
2.4 Communication au sein de la population	X			
3. Contexte territorial				
3.1 Collaboration forte avec la Municipalité				X
3.2 Agent de développement				X
3.3 Contexte social de nécessité ou dévitalisation			X	
3.4 Sentiment d'appartenance et attractivité de la municipalité			X	
3.5 Culture d'entrepreneuriat et de prise en charge			X	
3.6 Attitudes et perceptions de départ			X	
4. Facteurs économiques				
4.1 Financement exogène			X	
4.2 Indépendance financière	X			
4.3 Responsable rémunéré		X		
4.4 Bénévolat et mobilisation citoyenne			X	
5. Facteurs politiques				
5.1 Engagements municipaux				X
5.2 Politiques et stratégies gouvernementales			X	
6. Pérennité du projet				
6.1 Prise en compte des générations futures	X			
6.2 Présence de relève	X			
6.3 Protection du patrimoine naturel et culturel	X			
7. Particularités				
7.1 Lieu de rassemblement			X	
7.2 Rituels festifs			X	

En dernière analyse, La Brunante de Racine est un projet qui démontre qu'il est possible de bénéficier de la participation de toute la communauté lorsqu'il est créé de manière à correspondre aux besoins de la population. La valorisation du travail des aînés permet également de les faire participer, ce qui permet le bon fonctionnement de la maison et un sentiment d'appartenance intéressant. Bien que la clientèle de La Brunante se renouvèlera sans doute pour longtemps, la gestion participative doit être sans cesse travaillée pour être maintenue et la relève formée assure d'une certaine manière la pérennité du projet.

5 DISCUSSION ET ANALYSE

Cette section présente une discussion qui met en relation les initiatives étudiées dans le quatrième chapitre. La discussion est séparée en sept parties, suivant l'ordre des différents volets des critères de l'analyse FFOM. Elle met en relief les forces et les faiblesses récurrentes à la plupart des projets ou qui semblent particulièrement significatives. Les opportunités et menaces les plus importantes sont aussi discutées. Cette analyse permet, au chapitre 6, de proposer des schémas sur les meilleures pratiques internes à l'organisation citoyenne et de formuler des recommandations selon l'analyse de ce chapitre.

5.1 Gestion et nature du projet

Tous les projets bénéficient d'un ou de quelques leaders engagés et passionnés qui portent le projet. Il s'agit ainsi d'un incontournable et une force pour la plupart des projets, lorsque les leaders sont stables et reconnus au sein de leur communauté. Il semble cependant plus facile d'obtenir la légitimité nécessaire lorsque le leader est un citoyen natif ou de longue date de la communauté. Ainsi, un individu nouveau dans le milieu doit prendre le temps de se faire connaître et d'en apprendre suffisamment sur la communauté. C'est d'ailleurs ce qu'a dû faire Diane Lavoie lorsqu'elle est arrivée à Saint-Gabriel-Lalemant. Les leaders ayant le plus d'impacts apparaissent comme ceux s'impliquant le plus également à l'extérieur du projet, dans des instances administratives locales ou régionales, et dans divers secteurs d'activité. C'est le cas à Saint-Camille, par exemple, où le maire œuvrait également au P'tit Bonheur. Il arrive donc que ce leadership soit exigeant à porter. Alors, les leaders de projets communautaires doivent apprendre à déléguer. Monsieur Gaston Michaud (2014) donne par exemple six conseils pour être un bon délégué. Le partage de la culture de l'organisation et le choix de la bonne personne pour chaque tâche en sont des exemples. Ce système fonctionne, comme le démontre l'Écohameau de La Baie, qui a différents leaders selon les projets. Toujours selon monsieur Michaud (2014), le rôle du leader est également de s'assurer du succès de la tâche déléguée, pour conserver la motivation et la fierté des participants.

Ensuite, chacun des projets amène un aspect nouveau, innovant. Il est cependant difficile d'affirmer que pour fonctionner, un projet doit absolument l'être. Il demeure que la nouveauté attire la presse et peut favoriser le sentiment d'appartenance de la population pour le projet. Ainsi, un projet plus « traditionnel » devrait tenter de se démarquer autrement.

Le succès d'un projet est envisageable notamment lorsqu'il vise des besoins présents ou appréhendés de la communauté. Ensuite, les réflexions ou les plans stratégiques sont une force à développer ou à consolider pour s'assurer d'une priorisation adéquate d'actions qui pourra permettre l'atteinte des objectifs. Les réflexions ou le plan doivent également permettre suffisamment de latitude pour saisir les opportunités pertinentes qui pourraient se présenter ou pour ajuster les objectifs selon le contexte.

La question de subsidiarité va de soi lorsqu'on parle de projets d'initiative locale : les projets sont majoritairement directement exécutés par les acteurs qui ont créé le projet. Laisser les décisions être prises au plus près de l'exécution est donc une manière, pour les différents paliers de gouvernance, d'instaurer un début de culture de la responsabilité et de l'autonomisation. Pour ce faire, la population doit être informée pour échanger et partager son opinion, s'entraider et se responsabiliser (Michaud, 2014). Cette technique est utilisée à La Brunante, où, malgré l'âge avancé de certains pensionnaires, on tient à les informer de manière transparente sur tous les sujets concernant la coopérative, notamment financiers. Il est cependant nécessaire d'être vigilant, pour assurer une réelle subsidiarité et non une gouvernance multipartite qui serait alors inefficace.

L'intégration de toute la population est complexe pour tous les projets, mais à différentes échelles. Dans certains cas, le projet est privé, mais répond à des besoins collectifs, tels que la dynamisation de champs agricoles ou la valorisation forestière, mais n'offrent que très peu d'occasions d'implication plus large. D'autres recherchent l'implication du plus grand nombre d'individus, comme pour la plantation des pommiers de Saint-Gabriel-Lalemant, mais ont de la difficulté à convaincre la population de participer. Les causes peuvent être diverses, mais l'expérience de la Cité-école démontre que si l'on enseigne aux jeunes d'âge secondaire à s'impliquer dans leur école, il est probable qu'ils poursuivent leurs engagements dans la communauté où ils se trouveront par la suite.

5.2 Communications

Il est possible de remarquer que les projets qui semblent avoir le meilleur rayonnement dans les médias traditionnels sont ceux qui assurent une bonne présence sur le Web, comme les projets de Saint-Camille, l'Écohomeau de La Baie et la Cité-école. Il demeure que le temps nécessaire à la création et à l'entretien d'un site Web n'est possiblement pas le plus pertinent dans certains cas où le projet est moins avancé. Les

cas démontrent quand même la pertinence du Web, par exemple pour ce qui est des Jardins de Victoria, qui sont parvenus à attirer de nouveaux membres en augmentant leur visibilité sur la toile.

De plus, la communication au sein de la population est, pour tous les projets étudiés, perfectible. Il est important pour les projets de développer des canaux efficaces pour informer la majorité des individus. Aucun projet ne semblait tester l'efficacité des communications. Une telle tâche pourrait être réalisée de manière à observer si les canaux utilisés, comme le bulletin d'information local, les réseaux sociaux ou les sites Web de la municipalité et des organismes, sont efficaces. Si aucun ne s'avère adapté, de meilleures stratégies de communication pourraient être envisagées.

Enfin, pour connaître les initiatives et se faire reconnaître, le réseautage apparaît comme une très grande force. Par exemple, les réseautages multiples effectués à Saint-Camille permettent de maintenir les capacités d'information et d'actions. Le réseautage interne peut même permettre des collaborations au sein des organismes locaux, comme à Saint-Gabriel-Lalemant, où trois entreprises se sont réunies sous le même toit. Le réseautage interne peut également permettre la bonne connaissance du réseau au sein de la communauté, de manière à faciliter l'entraide et la collaboration, comme c'est le cas à Racine. L'Arbre des savoir-faire est d'ailleurs une manière originale de favoriser le réseautage entre les citoyens. De manière inverse, peu de réseautage semble impacter la visibilité du projet, et du même coup l'implication des médias traditionnels. Cet aspect est une opportunité importante pour la reconnaissance de projet. Certains sujets semblent cependant attirer davantage d'intérêts, comme la croissance démographique importante qu'a eu lieu à Saint-Camille ou les innovations développées par le GREB et la Coopérative Ferland-Boilleau. Le réseautage et le développement de relations avec les médias peuvent également s'avérer utiles pour promouvoir de nouveaux projets ou attirer l'attention sur les bons coups.

5.3 Contexte territorial

Premièrement, une collaboration forte avec la municipalité semble être une condition de réussite très importante pour la majorité des projets. Il est important d'éviter l'apparition de chasses gardées ou d'appropriation des projets de la part des organisations citoyennes ou de la municipalité. La collaboration est encore plus forte si les appuis sont réciproques et s'il y a une fluidité de rôle des acteurs entre le politique et le communautaire. La collaboration entre les municipalités d'une même MRC peut également représenter un défi, puisqu'il peut arriver que chaque municipalité tente d'attirer les avantages sur son

propre territoire. Les bons coups d'une municipalité peuvent cependant rayonner sur l'autre et cela doit être promu.

Deuxièmement, la présence d'un agent de développement ou communautaire semble une bonne manière de supporter les initiatives locales pour les trois municipalités qui ont une telle ressource. Effectivement, les lacunes remarquées concernant la gestion des projets, la communication ou les difficultés administratives pourraient être amoindries par un spécialiste rémunéré et stable. Cette personne, qui est disponible et compétente pour la consultation et le soutien, peut également favoriser la participation citoyenne et assister les comités, puisqu'il s'agit d'une ressource terrain qui connaît la réalité du milieu.

Troisièmement, trois des projets ont spécifiquement été créés pour répondre à un contexte de dévitalisation et de nécessité sociale. Ainsi, un contexte difficile est à la fois une opportunité pour l'émergence des projets et une menace, puisque la participation et la culture entrepreneuriale en sont souvent affectées. Il importe donc que les projets parviennent à impacter positivement le cycle de la dévitalisation, de manière à entamer une réelle revitalisation.

Quatrièmement, pour les projets dont le contexte de dévitalisation de la municipalité ne constitue pas directement une menace à court terme, comme les Jardins de Victoria ou la Coopérative forestière Ferland-Boilleau, la poursuite de la dévitalisation, par exemple causée par la perte des services de proximité, pourrait empêcher le développement des projets, avec la réduction continue de l'attractivité des territoires et du sentiment d'appartenance. Les municipalités rurales jugées dynamiques doivent, quant à elles, faire de la prévention et encourager les initiatives locales, de manière à maintenir et même à accroître la vitalité du milieu.

Finalement, les attitudes et perceptions de départ sont parfois négatives envers les projets, surtout lorsqu'ils constituent une manière de vivre différente, comme dans le cas de l'Écohameau de La Baie, ou un projet nouveau dont on ignore les avantages, comme dans le cas de la Pommeterrie ou des innovations de la Coopérative Ferland-Boilleau. Surtout lorsque le contexte social n'est pas nécessairement avantageux, l'information et l'inclusion de la population demeurent les clés de l'acceptabilité sociale et de la mobilisation autour du projet.

5.4 Facteurs économiques

La plupart des projets ont eu l'opportunité de bénéficier d'un financement de départ. Certains d'entre eux ont même pu profiter du financement d'un Laboratoire rural pour créer des projets innovants. Il faut cependant se questionner de ce que devient un projet financé à long terme lorsque ce financement cesse. Par exemple, dans le cas de la Cité-école, les projets ne peuvent plus avoir la même envergure, donc le même impact, depuis la fin du financement. Le non-réinvestissement a donc directement un impact dans les activités. Cependant, même si le recours à des subventions ne doit pas être le seul mode de financement, il demeure qu'elles sont une opportunité très intéressante. Elles peuvent permettre, par exemple, l'ajout d'équipement, le démarrage d'un projet ou la bonification des activités offerte, comme à la Coopérative Ferland-Boilleau, qui ne pourrait pas développer toutes ses innovations sans aide financière. Les organisations doivent ainsi trouver l'équilibre entre le financement exogène et une certaine indépendance financière.

En ce qui concerne le critère indiquant la présence ou l'absence d'un responsable rémunéré au sein des projets, il n'a pas permis une conclusion commune. Dans le cas de la Pommetterie, il s'agit d'une faiblesse importante, puisque pour développer les projets, une personne rémunérée serait nécessaire. Cependant, le développement des produits est essentiel pour débloquer le budget pour embaucher du personnel. Cette impasse montre la nécessité d'un financement exogène. Il peut cependant être difficile à obtenir. Dans le cas des coopératives, de solidarité par exemple, les parts sociales amènent un financement de départ et les obligations de gouvernance, par exemple le CA et les assemblées générales, induisent l'obligation pour les membres de s'impliquer et de travailler au déploiement des activités de la coopérative. Alors, le fait que personne ne soit rémunéré pour la participation au CA n'est pas une faiblesse.

Qu'ils soient des projets avec ou sans but lucratif, avec ou sans responsable rémunéré, chacun des sept projets a une partie du travail qui repose sur le bénévolat ou le travail non rémunéré. Certains projets souffrent cependant d'un manque de bénévoles ou d'engagement de ceux-ci. Monsieur Michaud, notamment pour La Brunante, semble avoir trouvé une manière de contrer ce phénomène. Selon lui, la notion du bénévolat doit être éliminée au profit de l'entraide. Selon lui, il doit davantage être véhiculé l'idée que dans les projets de développement régional, on s'aide autant soi-même qu'on aide les autres, d'où la notion de communauté. Par exemple, les corvées organisées à Racine sont effectuées à l'aide d'un

grand nombre de citoyens, qui travaillent selon leurs compétences et leurs intérêts. L'avancement efficace de ces corvées et la réussite des projets donnent l'envie à la population de se réengager encore la fois suivante. Il est donc nécessaire de rendre le rôle des travailleurs, bénévoles ou non rémunérés, une expérience agréable et enrichissante. Monsieur Michaud mentionnait par exemple qu'une façon d'y arriver était d'admirer le travail effectué, avec de la nourriture et des boissons. L'idée semble simple, mais a fait ses preuves.

5.5 Facteurs politiques

Les engagements municipaux envers les projets ou plus largement, l'inclusion du développement durable du territoire au sein des plans peuvent prendre plusieurs formes. Les municipalités dans lesquelles se déroulent les cas étudiés ont, par exemple, un plan de développement ou de développement durable ou bien la reconnaissance concrète de l'importance du projet pour la communauté dans des stratégies de développement. Dans d'autres cas, on observe la collaboration avec des gestes concrets, comme le changement des règlements d'urbanisme de la Ville de Saguenay pour assurer l'uniformité de l'Écohameau de La Baie. Parfois, cependant, l'absence d'engagement clair peut paraître menaçante. La réalité semble cependant montrer que les municipalités rurales n'ont peut-être pas toujours les moyens humains et financiers d'élaborer un plan d'action structurant et de le réaliser. Il demeure que le choix d'effectuer ces plans est en fonction de la volonté politique et que les citoyens peuvent faire des représentations auprès de leur conseil municipal pour en exiger un.

Pour ce qui est des politiques et des stratégies gouvernementales, il semble tôt pour observer l'efficacité de la SOVT sur les milieux ruraux québécois et sur les initiatives locales. Il ne fait cependant aucun doute que les programmes de financement pourront favoriser l'émergence ou la consolidation de projets.

L'étude des cas a cependant pu démontrer un besoin important d'implication des jeunes dans leur communauté. Lacroix et Forget (2015) ont d'ailleurs bien démontré avec la Cité-école que plus les jeunes sont impliqués et participent, plus ils ont l'air heureux dans leur environnement et se disent satisfaits de leur communauté, ce qui pourra les inciter à revenir, selon les emplois disponibles. Plusieurs acteurs ont également mentionné l'importance de la visite terrain des politiciens et des acteurs du développement au sein des communautés, pour mieux comprendre les enjeux et le contexte des milieux ruraux.

5.6 Pérennité du projet

La pérennité des projets a été évaluée à l'aide de trois critères. Le premier, la prise en compte des générations futures, montre que tous les projets préservent les ressources et ont la possibilité de perdurer dans le temps, puisqu'ils offrent des produits ou des services durables. Également, des projets comme l'Écohameau de La Baie et les projets de Saint-Camille offrent un milieu de développement riche pour les enfants, qui pourront prendre exemple sur leurs parents et leur communauté engagés. Les valeurs environnementales prônées dans ces milieux offrent également une éducation de citoyen responsable aux jeunes.

Le deuxième, la présence de relève, est cependant une menace pour presque la totalité des projets, à différentes échelles. Les obstacles, variés, passent de la difficulté de mobilisation des citoyens au manque de main-d'œuvre dans la région. À ce propos, monsieur Éric Simard, de la Coopérative forestière Ferland-Boileau (conversation téléphonique, 4 mai 2018), indiquait qu'il y avait eu l'essai d'un programme pour l'embauche d'immigrants. Cependant, malgré le fait qu'il soit, selon lui, assez aisé d'intégrer cette clientèle au milieu du travail, les municipalités semblent mal appuyées et outillées pour accueillir les immigrants et les intégrer dans la communauté. Notamment, des transports en commun, des logements abordables et des organismes d'accueil locaux sont, pour monsieur Simard, des éléments manquants (É. Simard, conversation téléphonique, 4 mai 2018). De plus, il a été observé dans les études de cas que les initiateurs de projet et les citoyens mobilisés sont souvent les néoruraux ou les natifs de la région qui reviennent. Attirer cette clientèle semble donc logique. Une autre solution utilisée pour assurer la relève est de former celle-ci en amont. Par exemple, les membres du CA de La Brunante prennent sous leur aile des membres de la coopérative intéressés et compétents à occuper un des postes dans les prochaines années.

Le troisième critère est la protection du patrimoine naturel et culturel. Concernant le patrimoine naturel, des valeurs environnementales semblent faire partie de chacun des projets. Par exemple, en assurant la pérennité de nos ressources collectives ou en intégrant cet aspect dans l'éducation secondaire. Cela constitue une force pour la pérennité du projet puisqu'il est ainsi capable de correspondre aux politiques et réglementations environnementales. De plus, l'acceptabilité sociale en est bonifiée. Par exemple, l'Écohameau de La Baie fait avancer la recherche sur les façons de vivre alternatives, en plus de démontrer la possibilité d'autosuffisance d'une communauté. Pour ce qui est du patrimoine culturel, une pratique

quelques fois observée est la restauration de bâtiments patrimoniaux, pour les valoriser dans un autre usage.

5.7 Particularités

Les particularités relevées pour les cas qui sont analysés dans cette section sont des éléments communs à quelques initiatives et potentiellement transposables à d'autres milieux ruraux.

Premièrement, l'étude de la coopérative forestière Ferland-Boileau et de La Brunante a démontré les avantages d'un système coopératif. Dans le cas d'une entreprise, la possession de celle-ci par les membres-travailleurs assure un engagement de leur part et son rayonnement dans le milieu attire les appuis. Dans le cas d'une coopérative de solidarité, on s'assure de l'intérêt de la mobilisation citoyenne par les parts sociales, en plus de réunir la communauté autour d'un projet dans lequel elle investit.

Deuxièmement, la présence d'un cœur villageois ou d'un lieu de rassemblement accessible et inclusif semble un facteur de mobilisation. Par exemple, les deux milieux qui semblent avoir un dynamisme communautaire particulièrement fort sont les municipalités de Saint-Camille et de Racine, qui possèdent chacune un cœur villageois dynamique et inclusif ainsi qu'un lieu de rassemblement communautaire. Encore selon l'expérience de ces deux municipalités, il a été possible de voir que l'investissement privé et personnel peut être une voie intéressante pour diversifier les sources de financement et ainsi minimiser la menace que le manque de fonds représente. D'ailleurs, l'initiative de la Ruche, présentée à la section 4.1, vient justement répondre à ce besoin.

Troisièmement, le sentiment d'appartenance faible peut être augmenté par la mise en place de rituels festifs. Selon monsieur Michaud (2014), le rassemblement de la population autour d'une cause importante lors d'événements spéciaux peut permettre de reconstruire la mémoire. Les membres de la communauté peuvent alors se rencontrer et se réseauter, en plus de partager les souvenirs communs vécus sur leur territoire.

Quatrièmement, la dynamisation des terres agricoles et les innovations agroalimentaires apparaissent comme un type de projet porteur pour les milieux ruraux. Pour ce faire, les débats et les discussions sur l'enjeu de l'accès à la terre et des lignes directrices de la CPTAQ doivent se poursuivre. Le projet de

l'Écohameau devrait notamment être pris en exemple. En attendant, des initiatives comme l'ARTERRE, les paniers de familles ASC et les bénévoles *WOOFers* peuvent soutenir les entreprises existantes.

6 RECOMMANDATIONS

Les recommandations s'adressent à trois groupes d'acteurs différents. Pour les citoyens et les organismes communautaires locaux, les suggestions peuvent permettre de maximiser les forces et opportunités et de minimiser les faiblesses et menaces. Ces recommandations peuvent ensuite être complétées avec les figures présentées, qui montrent comment faire du ou des leaders, du projet lui-même, des communications et du réseautage des forces solides pour la réussite du projet. Ces éléments sont tirés de l'analyse des études de cas, et ce de manière générale. Ces conseils ne s'adressent donc pas spécifiquement aux initiatives étudiées, mais sont des suggestions qui pourraient favoriser la réussite des initiatives locales dans les municipalités rurales du Québec.

Les recommandations aux gouvernements de proximité et au gouvernement du Québec viennent quant à elles répondre à des éléments externes au système local des initiatives. Elles peuvent donc permettre de créer ou de faciliter certaines opportunités et de réduire ou d'éliminer certaines menaces.

6.1 À l'intention des citoyens et des organismes communautaires locaux

Par définition, les initiatives d'origine locale doivent naître grâce aux citoyens et organismes locaux de la communauté. Les recommandations indiquent des actions précises proposées à ce groupe d'acteurs, tandis que les schémas subséquents peuvent permettre aux acteurs d'observer si leur situation est optimisée en fonction de la qualité du ou des leader(s), de la définition du projet, des communications et des réseautages effectués.

Tableau 6.1 Recommandations à l'intention des citoyens et des organismes locaux

Volet d'analyse concerné	Recommandations
Volet 1 – Gestion et nature du projet	<ul style="list-style-type: none">✓ Organiser une circulation de l'information efficace au sein des acteurs du projet;✓ Effectuer une planification stratégique simple tournée vers l'avenir.
Volet 2 – Communications	<ul style="list-style-type: none">✓ Créer et mettre fréquemment à jour un site Web, qui doit être le plus attrayant possible;✓ Favoriser les réseautages internes et externes, dans différents secteurs d'intérêt;✓ Susciter l'intérêt des médias traditionnels et entretenir une bonne relation avec ceux-ci.

Tableau 6.1 Recommandations à l'intention des citoyens et des organismes locaux (suite)

Volet 3 – Contexte territorial	✓ Prendre le temps d'informer la population locale et, si nécessaire, la consulter.
Volet 4 – Facteurs économiques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Effectuer une bonne veille des programmes de financement; ✓ Rechercher des moyens d'autofinancement; ✓ Rechercher du financement d'entreprises privées du milieu; ✓ Repenser la notion de bénévolat et rendre l'expérience enrichissante et agréable.
Volets 5 et 6 – Facteurs politiques et pérennité du projet	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Créer et proposer des projets en adéquation avec les objectifs à long terme de la municipalité et les besoins sociaux de la communauté; ✓ Inclure des objectifs environnementaux et de développement durable dans les projets.
Volet 7 – Particularités	✓ Observer la possibilité de créer une coopérative avec le projet déjà initié.

Ces recommandations doivent être agencées aux meilleures pratiques observées concernant les leaders locaux (figure 6.1), le projet proposé (figure 6.2), les communications (figure 6.3) ainsi que concernant les réseautages multiples (figure 6.4). Ces quatre paramètres sont illustrés puisqu'ils semblent représenter les quatre ingrédients de base pour espérer la réussite d'un projet d'initiative locale. Les intervenants doivent donc s'assurer de rassembler la majorité de ces éléments, qui semblent d'importance à la suite de l'analyse des sept projets étudiés.

La première figure aborde les qualités et l'importance du ou des leaders du projet d'initiative locale. Le projet étant principalement porté par cet individu ou ce petit groupe d'individus, il semble essentiel que l'attitude et l'implication du leader soient exceptionnelles. Le danger étant la lourdeur du projet sur les épaules des leaders locaux, il est également vital que les tâches et les décisions soient partagées et que de la relève soit formée.

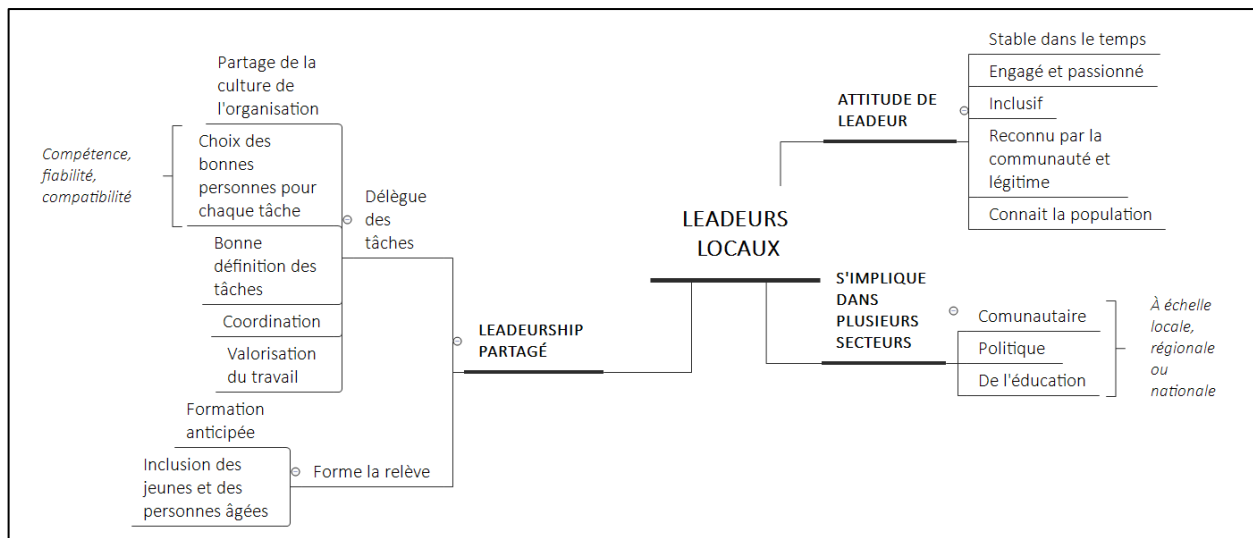


Figure 6.2 Meilleures pratiques pour les leadeurs locaux

La deuxième figure met en lumière que le groupe d'acteurs doit proposer un projet qui répond à des besoins réels et à une vision stratégique. La structure et les actions doivent également être pensées de manière à développer une culture d'entraide et de mobilisation sociale. Finalement, la nature innovante et faisant partie d'une démarche de développement durable permet d'attirer l'intérêt général.

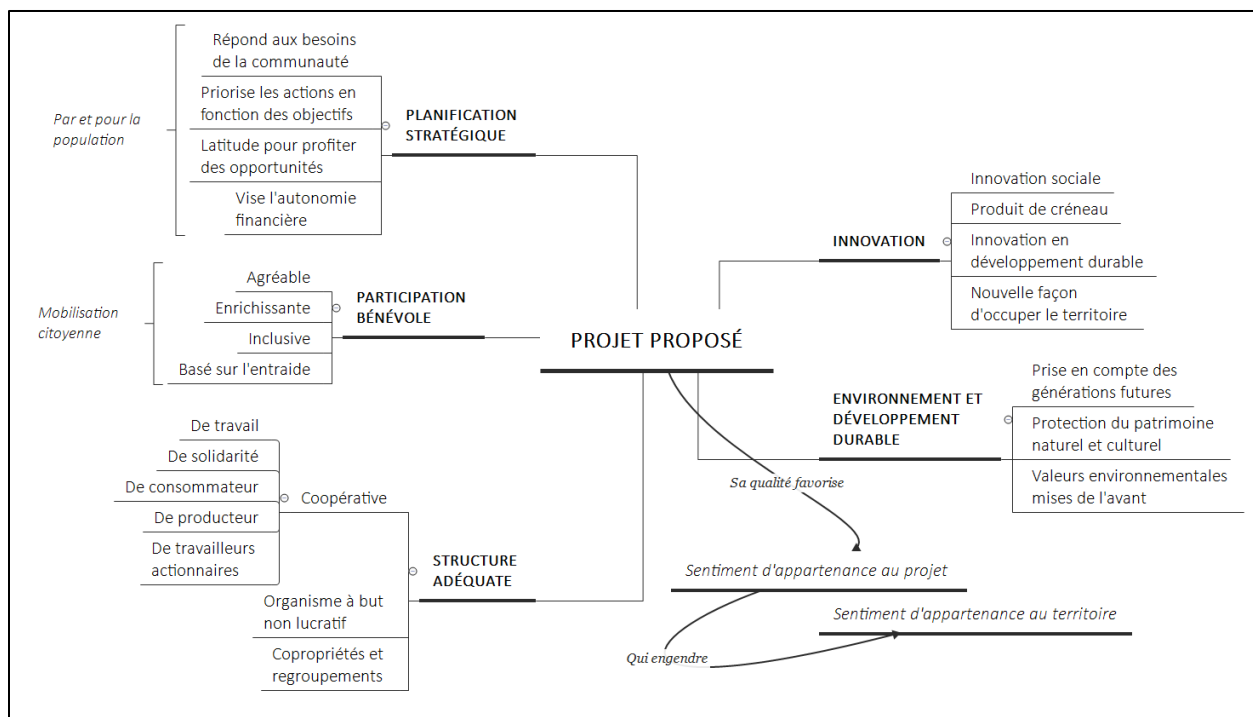


Figure 6.1 Meilleures pratiques concernant le projet proposé

La troisième figure donne quelques idées aux citoyens et organismes locaux afin d'intégrer tous les récepteurs dans les communications. Il est aussi conseillé de tester et faire des essais avec différents canaux de communication, pour l'adapter au public concerné.

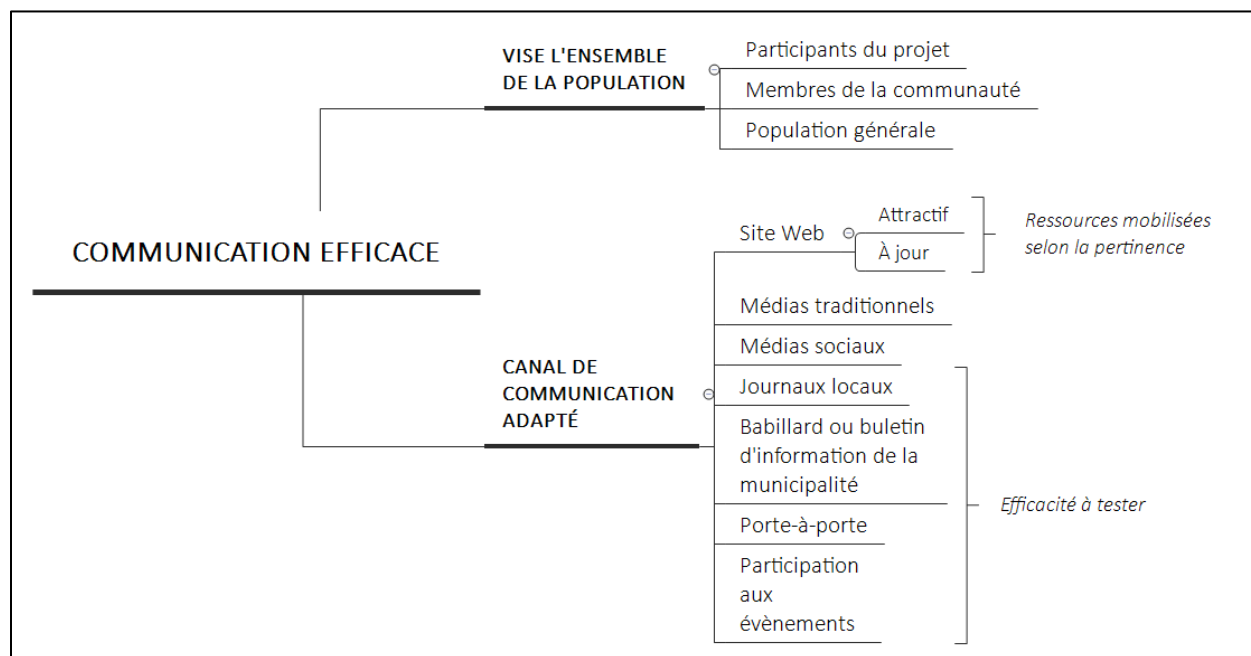


Figure 6.3 Meilleures pratiques pour des communications efficaces

La quatrième figure montre avec qui les responsables de projet peuvent réseauter. Chaque groupe d'acteurs avec qui réseauter est accompagné des avantages que peuvent avoir ces relations. Il peut s'agir, par exemple, de l'obtention d'informations concernant les programmes d'aide et de financement et de la création de partenariats tant externes qu'internes.

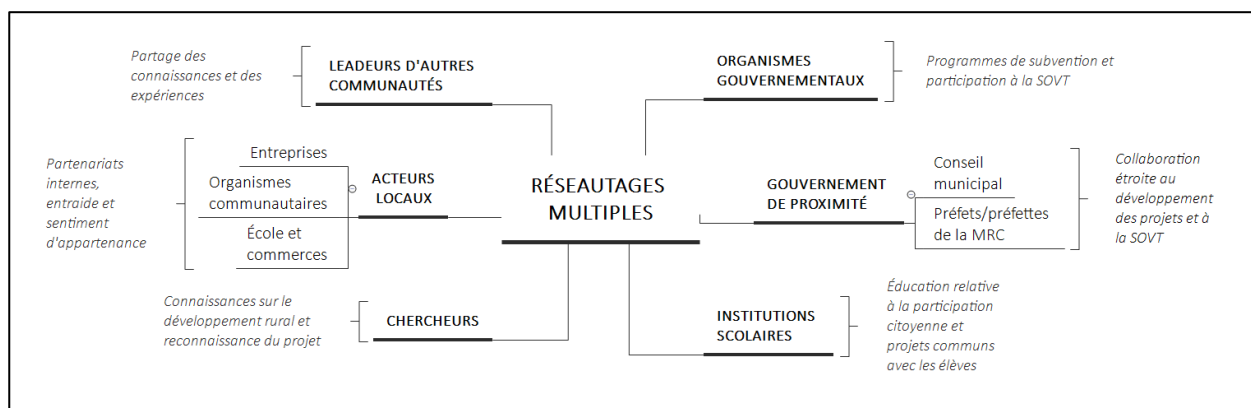


Figure 6.4 Meilleures pratiques pour effectuer des réseautages multiples

L'annexe 2 rassemble les figures 6.1 à 6.4, avec les relations qui les unissent. On y présente aussi trois éléments qui semblent incontournables pour la réussite des projets : un financement et un soutien de départ, une vision structurante et la mobilisation de la population. Ce dernier schéma pourrait donc être utilisé et personnalisé par tout acteur de la communauté souhaitant réfléchir et améliorer son propre système d'initiative locale.

6.2 À l'intention des gouvernements de proximité

Les gouvernements de proximité, soit les municipalités et les MRC, sont des acteurs de première ligne pour encourager les projets. Bien que ceux-ci doivent être créés par et pour la population, la proximité de ces gouvernements avec la population les met dans une position très importante et avec un grand potentiel d'entraide. Par exemple, tout indique que l'implication directe de membres du conseil municipal dans un projet peut mener à un succès. Le soutien amené de manière indirecte est également un facteur de réussite. Ces gouvernements doivent également assurer un rôle de guide et de rassembleur, afin que les projets mis de l'avant respectent des objectifs de développement et pour réunir la population autour de ces projets communautaires. Les recommandations du tableau 6.2 donnent des pistes pour y arriver, que ce soit par le biais de reconnaissances, de financement, de séances de planification ou d'actions à mettre en place pour favoriser l'émergence et la pérennité des initiatives locales.

Tableau 6.2 Recommandations à l'intention des gouvernements de proximité

Volet d'analyse concerné	Recommandations
Volet 1 – Gestion et nature du projet	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reconnaître et récompenser les leaders communautaires et instaurer des mesures incitatives pour encourager les initiatives locales; ✓ Dédier des séances pour la réflexion d'une vision commune de l'avenir et pour la rétroaction sur les projets passés ou actuels; ✓ Rallier tous les groupes de la population à l'aide d'événements inclusifs. Y favoriser la création de souvenirs communs pour créer un important sentiment d'appartenance.
Volet 2 – Communications	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tester les canaux de communication utilisés et les améliorer au besoin.
Volet 3 – Contexte territorial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Engager un agent de développement ou de développement communautaire; ✓ Maintenir les services de proximité; ✓ Soutenir de manière importante un premier projet issu de la communauté; ✓ Travailler le sentiment d'appartenance à l'échelle territoriale, et pas seulement locale.

Tableau 6.2 Recommandations à l'intention des gouvernements de proximité (suite)

Volet 4 – Facteurs économiques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Avoir en banque des projets afin de répondre à des appels d'offres de financement rapidement; ✓ Soutenir les projets structurants et en adéquation avec les orientations de développement durable de la municipalité.
Volets 5 et 6 – Facteurs politiques et pérennité du projet	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adopter des engagements clairs à l'égard du développement durable des communautés; ✓ Attirer dans la municipalité des néoruraux et des natifs qui ont quitté leur région de provenance pour profiter de leurs idées nouvelles.
Volet 7 – Particularités	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Développer le cœur des villages et assurer la présence d'un lieu de rencontre inclusif et accessible pour toute la communauté; ✓ Organiser ou favoriser l'organisation de fêtes de village rassembleuses tout au long de l'année.

6.3 À l'intention du gouvernement du Québec

Les attentes des groupes sociaux et politiques sont souvent élevées envers le gouvernement provincial. Celui-ci doit sans cesse réaffirmer son engagement envers les régions et les territoires ruraux. Les demandes des acteurs locaux sont multiples, et le Grand rassemblement de la ruralité du 23 mai 2018 l'a bien démontré avec les propos des acteurs présents. Un des principaux enjeux semble être les instances financées pour supporter les initiatives locales et le développement des régions. De ce côté, les milieux ont besoin de plusieurs ressources bien financées et stables. L'attribution de financement est également une demande récurrente des acteurs. Le tableau 6.3 énonce les recommandations concernant ces deux principaux aspects, en plus d'aborder l'éducation, la reconnaissance et le soutien stratégique des projets.

Tableau 6.3 Recommandations à l'intention du gouvernement du Québec

Volet d'analyse concerné	Recommandations
Volet 1 – Gestion et nature du projet	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inclure aux cursus scolaires obligatoires l'éducation à la citoyenneté ou des activités de mobilisation citoyenne.
Volet 2 – Communications	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colliger sur une plateforme Web les projets innovants structurants et méritants d'être connus, de manière à ce que ces projets obtiennent une reconnaissance institutionnelle et qu'ils inspirent d'autres milieux.
Volet 3 – Contexte territorial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Exiger des projets qui répondent à un besoin social spécifique et émergent de la population; ✓ Fournir un financement précisément dédié à l'embauche d'agents de développement ou communautaire;

Tableau 6.3 Recommandations à l'intention du gouvernement du Québec (suite)

Volet d'analyse concerné	Recommandations
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poursuivre la revitalisation des municipalités rurales, surtout les plus dévitalisés.
Volet 4 – Facteurs économiques	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Au sein des programmes de financement, favoriser les exigences sur le processus plutôt que sur les résultats; ✓ Soutenir de manière stratégique les projets après la fin d'un programme de financement comme les Laboratoires ruraux afin de les accompagner vers l'atteinte complète ou partielle de l'autonomie financière; ✓ Investir dans la recherche portant sur le développement régional.
Volets 5 et 6 – Facteurs politiques et pérennité du projet	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Offrir une aide technique et financière aux équipes municipales pour la réalisation et la mise en place d'un plan d'action; ✓ Prévoir plus de campagnes terrain pour les fonctionnaires responsables du développement rural et régional; ✓ Instaurer des structures de soutien au développement qui sont pertinentes, justement financées et déterminer un moyen d'assurer leur stabilité dans le temps; ✓ Dans les programmes d'attrait des immigrants en région, prioriser les structures d'accueil et d'intégration dans la communauté.
Volet 7 – Particularités	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poursuivre les réflexions sur la réforme de la CPTAQ pour permettre les projets agricoles non traditionnels permettant la dynamisation de la zone verte et des milieux ruraux en général.

Les recommandations émises auprès des trois groupes d'acteurs sont générales et peuvent ne pas s'appliquer au contexte de tous les milieux ruraux. Il importe donc à chacun d'entre eux d'effectuer une réflexion sur les actions nécessaires à prendre pour favoriser l'émergence et la pérennité des initiatives locales de leur milieu.

CONCLUSION

Les milieux ruraux du Québec possèdent des atouts indéniables, notamment grâce aux richesses naturelles qu'ils ont sur leur territoire. Ils permettent une grande quantité d'activités économiques, touristiques et culturelles. Tout comme les milieux urbains, les milieux ruraux doivent composer avec différents défis de développement, comme le vieillissement de la population ou le manque de main-d'œuvre. Ces enjeux apparaissent cependant encore plus marqués dans les régions rurales, surtout les plus éloignées des centres urbains. Ces difficultés occasionnent d'autres impacts, qui peuvent être d'ordre sociologique, avec la dévitalisation des territoires, ou écologique, lors de l'exploitation non durable des ressources ou la non-valorisation du patrimoine naturel. Dans ce contexte, des projets durables doivent pouvoir participer au développement des régions. Peu importe leur champ d'activité, les initiatives locales contribuent à ce développement.

L'objectif principal de l'essai était donc de déterminer quelles sont les meilleures pratiques qui permettent l'émergence et la pérennité de projets d'initiative locale en milieu rural au Québec pour ensuite émettre des recommandations.

Le premier objectif secondaire, qui visait la description de la situation actuelle et des enjeux de développement des municipalités rurales, a permis de connaître dans quel contexte les acteurs évoluent lorsqu'ils mettent en place des initiatives. Notamment, il a été possible de voir que malgré la vocation très agricole du milieu rural, les activités tendent à se diversifier. On y voit donc des entreprises des secteurs secondaire et tertiaire offrir de l'emploi aux ruraux. Malgré cela, plusieurs régions rurales souffrent de dévitalisation et sont prises dans une spirale qui aggrave leur situation. D'autres régions, malgré leur indice d'activité économique satisfaisant, doivent tout de même composer avec des enjeux variés, notamment liés à la gestion des ressources naturelles et à la préservation des paysages agricoles. Assurer l'accès à des services de proximité et à des opportunités intéressantes pour la population demeure également un enjeu. L'occupation et la vitalité des territoires font d'ailleurs l'objet d'une stratégie gouvernementale provinciale, dans laquelle les régions administratives du Québec ont donné leurs priorités au gouvernement du Québec, qui s'est engagé à soutenir les régions dans leurs aspirations.

Le deuxième objectif secondaire était de présenter et décrire le fonctionnement de projets d'initiative locale participant au développement durable des municipalités rurales québécoises. Sept initiatives

québécoises situées dans trois régions différentes du Québec ont ainsi été étudiées. Les projets, variés, ont permis d'effectuer une large analyse des éléments de pratique et des caractéristiques qui peuvent être internes ou externes au groupe citoyen ou communautaire responsable du projet. Cette analyse était le troisième objectif secondaire.

Pour ce faire, une analyse FFOM, regroupant vingt-quatre critères séparés en sept volets, a permis d'identifier les éléments comme des forces, des faiblesses, des opportunités ou des menaces. Les éléments récurrents ou qui semblaient les plus significatifs ont ensuite permis d'émettre des recommandations. Celles-ci ne s'adressent pas aux projets présentés, mais ont pour objectif d'appuyer tout projet d'initiative locale ayant lieu au Québec.

Pour les acteurs regroupant les citoyens et les organismes communautaires locaux, des schémas présentant les meilleures pratiques pour la mise en place et la pérennité des projets accompagnent les recommandations. Ainsi, ce groupe d'acteur peut, à l'aide de ces figures, s'évaluer et réfléchir ses modes de fonctionnement selon les caractéristiques du ou des leaders locaux, la description et les objectifs du projet proposé, l'attention portée aux communications et à leur efficacité ainsi que la qualité des réseautages effectués. Le plus important est l'accès à du financement et à un support pour l'amorce des initiatives, qui suivent une vision structurante et répondent à des besoins de la communauté. La bonne structure des projets et l'attitude des leaders pourront ainsi intéresser la population, qui se mobilisera pour développer durablement sa communauté.

Les gouvernements de proximité et le gouvernement du Québec peuvent, de leur côté, suivre les recommandations de manière à créer ou faciliter l'accès à certaines opportunités et éliminer ou réduire certaines menaces. L'opportunité de financement, par exemple, doit se maintenir. L'accès à celui-ci doit permettre à des projets structurés et en adéquation avec les objectifs de développement durable des milieux ruraux de se développer. La reconnaissance des projets à succès et de leurs artisans pourrait également accentuer le réseautage entre les différentes initiatives.

L'analyse FFOM, de nature qualitative et subjective, a permis de prendre en compte les impressions et l'opinion directe des acteurs considérés comme leaders de ces projets. Ces intervenants d'expériences ont donc permis de déceler des aspects terrain et concrets, qui, par les recommandations et les meilleures pratiques relevées dans l'essai, pourront mener à l'émergence et à la pérennité des projets pour ainsi

maintenir ou développer le dynamisme des communautés rurales. De cette manière, non seulement les milieux ruraux pourront-ils continuer de remplir leurs fonctions économiques, gastronomiques et de destination de tourisme et de plein air, mais demeureront ou deviendront des milieux de vie stimulants et durables pour les citoyens du monde rural.

Le choix d'analyser sept projets a permis de broser un portrait général pour des initiatives œuvrant dans divers secteurs, pour en ressortir les éléments majeurs. Les régions rurales étant vastes et différentes les unes des autres, ces aspects d'importances peuvent varier. Il serait ainsi intéressant de comparer les opinions et ressentis d'initiateurs de projets de mêmes régions, pour ainsi émettre des recommandations spécifiques à la réalité de chacune d'entre elles.

RÉFÉRENCES

- Bédard, M.-P. (2011). *Contrer la dévitalisation par des projets en développement durable* (Essai de maîtrise). Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, Canada.
- Béïque, Jocelyne, 2011. Saint-Camille, le pari de la convivialité. Les Éditions Écosociété, Montréal, Québec, 190 pages.
- Bérubé, S. (2016, 6 août) La fête au village : prendre Racine. *La Presse*. Repéré à <http://www.lapresse.ca/voyage/destinations/quebec/cantons-de-est/201608/05/01-5007696-la-fete-au-village-prendre-racine.php>
- Bourassa, B. (2017, septembre-octobre-novembre). Bilan. *Le Babillard*. Repéré à http://www.saint-camille.ca/fichiers/stcamille/fichiers/babillard_sept-oct-nov_2017_-_couleurs.pdf
- Bull, J.W., Jobstvogt, N., Böhnke-Henrichs, A., Mascarenhas, A., Sitas, C., Baulcomb, C.,... Koss, R. (2016). Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats : A SWOT analysis of the ecosystem services framework. *Ecosystem Services*, 17, 99-111
- Camino, E. et Ferreti, V. (2015). *Indicators-based spatial SWOT analysis : Supporting the strategic planning and management of complex territorial systems*. *Ecological Indicators*. 60. 1105-1117. Repéré à <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1470160X15004872>
- Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec (CRAAQ). (2018) *L'ARTERRE, un outil au service de la relève, des propriétaires agricoles et fonciers, et des régions du Québec*. Repéré à https://www.arterre.ca/Content/Lancement_L'ARTERRE_2018_03_09.pdf
- Cercle des fermières du Québec (CFQ). (2018). *Les cercles de fermières – Toujours de leur temps après 100 ans !* Repéré à <https://cfq.qc.ca/a-propos/les-cercles-de-fermieres/>
- Cité-école Louis-Saint-Laurent. (s. d.). Repéré à <https://louisstlaurent.cshc.qc.ca/>
- Confédération québécoise des coopératives d'habitation (CQCH). (2013). *Les coopératives de solidarité en habitation pour aînés au Québec*. (Cahiers de l'ARUC – Développement territorial et coopération. Repéré à <http://www.cooperativehabitation.coop/wp-content/uploads/2015/01/%C3%89tude-sur-les-coop%C3%A9ratives-de-solidarit%C3%A9-en-habitation-pour-a%C3%AEn%C3%A9s.pdf>
- Conférence Board du Canada. (2009). *Les communautés rurales : L'autre moteur économique du Québec*. Repéré à https://www.mamrot.gouv.qc.ca/pub/developpement_territorial/ruralite/groupe_travail/etude_conferenceboard.pdf
- Conseil du patronat du Québec. (2015). *Les ressources naturelles au Québec : une source naturelle de prospérité*. Repéré à <https://www.cpq.qc.ca/wp-content/uploads/2015/06/etude2prosperite080615.pdf>

- <Coopérative Ferland-Boilleau. (s. d.). *Livret souvenir 50^e anniversaire*. Repéré à https://docs.wixstatic.com/ugd/3cf5b9_df6abd9dd9e34802aaf5b22ba9cef97c.pdf
- Coopérative Ferland-Boilleau. (2014). Repéré à <https://www.coopfb.com/>
- Corporation de développement communautaire du Haut-Saint-François (CDC du Haut-Saint-François). (2017). *La Cité-école Louis-Saint-Laurent* [YouTube]. Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=vf0gLNEWmR0>
- Corpo St-Camille. (s. d.). Pour le développement global de Saint-Camille, depuis 1995. Repéré à <http://www.corpo-st-camille.ca/realisations/>
- Desmarteau, R. (2018, 17 janvier). Faire de son sapin de Noël de l'huile essentielle au lieu de le mettre aux ordures. *RDI International*. Repéré à <http://www.rcinet.ca/fr/2018/01/17/faire-de-son-sapin-de-noel-de-lhuile-essentielle-au-lieu-de-le-mettre-aux-ordures/>
- Dufresne, C. (2013). *Une communauté apprenante, innovante et solidaire : un modèle porteur de développement rural* (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Chicoutimi, Chicoutimi, Québec, Canada. Laboratoire rural de Saint-Camille. Repéré à <http://constellation.uqac.ca/2703/1/030585683.pdf>
- Dugas, C. (1983). Les régions périphériques : défi au développement du Québec (ressource électronique). Repéré à <https://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=6a7c3a3f-e2b2-41db-bb7f-941a84bbda38%40sessionmgr104&bdata=Jmxhbm9ZnI0ZT1lZHMtY2ZQ%3d%3d#AN=she.a794222&db=cat04883a>
- Dumas, L. (2014). Outil d'évaluation de projets potentiels de développement des ressources naturelles et du territoire des régions ressources du Québec (Essai de maîtrise). Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, Canada.
- Eco-logis. (2015). L'Éco-hameau de La Baie, de la paille à la résilience. Repéré à <http://eco-logis.org/leco-hameau-de-la-baie-de-la-paille-a-la-resilience-quebec-juillet-2015/>
- Entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU FEMMES) (s. d.). Analyse FFOM. Repéré à <http://www.endvawnow.org/fr/articles/1180-analyse-ffom-.html?next=1181>
- Entreprises Québec. (2018). La coopérative : un modèle d'affaires à découvrir. *Entreprises Québec*. Repéré à <https://www2.gouv.qc.ca/entreprises/portail/quebec/infosite?lang=fr&x=2371115552>
- Équiterre. (2011). Réseau des fermiers de famille. Repéré à <https://equiterre.org/projet/reseau-des-fermiers-de-famille>
- Evaluation Unit DEVCO. (2015). Outil détaillé. Repéré à https://europa.eu/capacity4dev/evaluation_guidelines/minisite/fr-bases-m%C3%A9thodologiques-et-proche/outils-d%C3%A9valuation/swot-strengths-weakness-opportuni-0

- Gagnon-Boudreau, B. (2013). Étude de la mobilisation entourant la question du gaz de schiste au Québec depuis 2007 : Un exemple d'écocitoyenneté (Mémoire de maîtrise). Université du Québec à Montréal, Québec, Canada. Repéré à <http://www.archipel.uqam.ca/5787/1/M13129.pdf>
- Gagnon, H. (2017, 3 octobre). Nouvelle chargée de projet à la municipalité de Saint-Félix-d'Otis. *Le Trait d'Union*. Repéré à <https://fjordsaguenay.ca/nouvelle-chargee-de-projet-a-municipalite-de-saint-felix-dotis/>
- Gagnon, M. (2016, 8 juin). La Pommetterie dans ses nouveaux locaux. *Le Placoteux.com*. Repéré à <https://www.leplacoteux.com/la-pommetterie-dans-ses-nouveaux-locaux>
- G.R.E.B., dossier n° 315133, 13 mars 2001 (C.P.T.A.Q.), en ligne : http://www.greb.ca/GREB/Ecohameau_de_La_Baie_files/CPTAQJugement3.pdf
- Groupe de recherches écologiques de La Baie [GREB]. (s. d.). *L'Écohameau de La Baie*. Repéré à http://www.greb.ca/GREB/Ecohameau_de_La_Baie.html
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2015). *Indice de vitalité économique*. Repéré à <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/economie/indice-vitalite-economique/index.html>
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2017a). *Le bilan démographique du Québec : Édition 2017*. Repéré à <http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/population-demographie/bilan2017.pdf>
- Institut de la statistique du Québec (ISQ). (2017b). *Les indicateurs de l'occupation et de la vitalité des territoires : Proportion de la population vivant dans les localités où l'indice de vitalité économique est faible*. Repéré à http://www.bdso.gouv.qc.ca/docs-ken/vitrine/occupation-vitalite-territoire/documents/vitalite_01.pdf
- Institut du Nouveau Monde (INM). (2013). *État des lieux des mécanismes de participation publique au Québec et relevé d'expériences inspirantes de participation publique hors Québec*. Repéré à http://inm.qc.ca/Centre_doc/27-Etat_des_Lieux_participation.pdf
- Jean, B., Dionne, S. et Desrosiers, L. (2009). Comprendre le Québec rural. Chaire de recherche du Canada en développement rural. Chaire de recherche de Canada en développement rural. 79 p.
- Jean, B., Desrosiers, L et Dionne, S. (2014). Comprendre le Québec rural – Seconde édition. Chaire de recherche du Canada en développement rural. 98 p.
- Klein, J.-L., Bussières, D., Caillouette, J., Doyon, M., Fontan, J.-M., Tremblay, D.-G. et Tremblay, P.-A. (2015). Saint-Camille : Récit d'une expérience de co-construction de la connaissance. Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES). Rep r     https://crises.uqam.ca/upload/files/publications/etude-de-cas-entreprise/CRISES_ES1505.pdf
- Lacroix, I. (2016). Repenser l'espace scolaire - Un design éducatif et citoyen. *Education Canada*, 56(3), 40-41.

- Lacroix, I et Forget, D. (2015). *La Cité-école Louis-St-Laurent : Construire une cité, une brique à la fois*. (Rapport de recherche). Repéré à http://www.csss-iugs.ca/c3s/data/files/Publications/Rapport_cite_ecole_2juin15-numerique.pdf
- L'ARTERRE. (s. d.). *Qu'est-ce que l'ARTERRE?* Repéré à <https://www.arterre.ca/APropos>
- La Ruche. (s. d.). Repéré à <https://laruchequebec.com/a-propos/>
- Lebrun, F. (2014, 4 novembre). Vivre-ensemble avec Gaston Michaud. *Entrée libre*. Repéré à <http://www.entreeelibre.info/2014/11/04/vivre-ensemble-avec-gaston-michaud/>
- Le P'tit Bonheur. (2017). Repéré à <https://ptitbonheur.org/>
- Loi sur le développement durable*. RLRQ, c. D-8.1.1
- Marin, B. (2011). *Dynamiser la zone verte*. Repéré à <http://haut-saint-francois.qc.ca/wp-content/uploads/2011/04/rapport-Dynamiser-la-zone-verte.pdf>
- Marcoux, F. (2018, 9 février). 200 personnes pour encourager Samuel Girard. *Le Quotidien*. Repéré à <https://www.lequotidien.com/sports/pyeongchang2018/200-personnes-pour-encourager-samuel-girard-8ea6fe1747055cb33854a594795ffd50>
- Ménard, L. (2009). *Étude de la dynamique et des tendances des marchés au sein du secteur agroalimentaire québécois*. Repéré à http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Etude_tendances_TRANSAQ_2009_5.pdf
- Michaud, G. (2014). *La lumière de la terre*. Québec, Canada : Observatoire estrien du développement des communautés.
- Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT). (2007). La municipalité régionale de comté. Repéré à https://www.mamot.gouv.qc.ca/pub/amenagement_territoire/documentation/competences_mrc.pdf
- Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT). (2010a). Plan d'action gouvernemental à l'intention des municipalités dévitalisées : éléments de bilan et perspectives. Repéré à <http://camf.mordic.us/files/file/CAMF/colloque/colloque2010/PPT%20ateliers/Atelier%202%20MAMROT.pdf>
- Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT) (2010b). Répertoire des municipalités. Repéré à <https://www.mamot.gouv.qc.ca/recherche-avancee/fiche/municipalite/>
- Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire [MAMOT]. (2011). Journée de la ruralité 2011 – Les agents de développement rural. Repéré à https://www.mamot.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/journee_ruralite/04_agents_developpement_rural.pdf

Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (MAMOT). (2013). *Politique nationale de la ruralité 2014-2024*. Québec, Québec, Canada.

Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire [MAMOT]. (2011). *Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2011-2016. Nos territoires : y habiter et en vivre !* Québec, Québec, Canada.

Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire [MAMOT]. (2017). *Stratégie gouvernementale pour assurer l'occupation et la vitalité des territoires 2018-2022 : Les régions aux commandes*. Québec, Québec, Canada.

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (2015a). *Lois et règlements*. Repéré à <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Productions/md/loisetreglements/Pages/loisetreglements.aspx>

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (2015b). *Multifonctionnalité*. Repéré à <https://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Productions/developpementregional/Pages/Multifonctionnalite.aspx>

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (2015c). *Plan de développement de la zone agricole : Comment établir un bon diagnostic*. Repéré à https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/DeveloppementRegional/PDZA/PDZA_Etablirdiagnostic.pdf

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ). (2017). *Plan de développement de la zone agricole (PDZA). MAPAQ, section Productions animale et végétale – Développement régional*. Repéré à <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Productions/developpementregional/Pages/PDZA.aspx>

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale. (2018). *Stratégie nationale sur la main-d'œuvre 20018-2023*. Repéré à https://www.mtess.gouv.qc.ca/publications/pdf/Strat-nationale_mo.PDF

Ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation (MESI). (2017). *Portrait économique des régions du Québec – Édition 2017*. Québec, Québec, Canada.

Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN). (2006). *Portrait territorial : Mauricie*. Repéré à <https://www.mern.gouv.qc.ca/publications/territoire/planification/portrait-mauricie.pdf>

Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN). (2015). *Tableau de bord sur les indicateurs de développement durable dans le secteur minier du Québec*. Québec, Québec, Canada.

Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN). (2016). *Statistiques minières 2016*. Repéré à http://mern.gouv.qc.ca/mines/statistiques/documents/Tableau_Internet_mines.pdf

- Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles (MERN). (2018). Acceptabilité sociale. Repéré à <https://mern.gouv.qc.ca/ministere/acceptabilite-sociale/>
- Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs (2016). Emplois liés aux ressources forestières. Repéré à <https://www.mffp.gouv.qc.ca/publications/enligne/forets/criteres-indicateurs/5/535/impression.asp>
- MRC de L'Érable. (2018). La MRC de L'Érable obtient l'autorisation de la CPTAQ pour la construction de fermes à temps partiel. Repéré à <http://www.erable.ca/cld-mrc-tourisme/nouvelles/2017/02/la-mrc-de-lerable-obtient-lautorisation-de-la-cptaq-pour-la-construction-de-fermes-temps>
- MRC des Sources. (2014). *Agenda 21 des Sources*. Repéré à <http://www.mrcdessources.com/wp-content/uploads/sites/3/2014/10/Cahier-sommaire-AG21-B.pdf>
- MRC du Haut-Saint-François. (2016). Plan de développement de la zone agricole – MRC Haut-Saint-François). Repéré à <http://www.mrchsf.com/pdf/PDZA/PDZA-HSF-FINAL.pdf>
- Municipalité de Ferland-Boilleau. (2014). Repéré à <https://www.ferlandetboilleau.com/>
- Municipalité de Saint-Camille. (s. d.a). Dossier de presse. Repéré à <http://www.saint-camille.ca/visiteurs/dossier-de-presse>
- Municipalité du canton de Saint-Camille. (s. d.b). Plan stratégique pour un développement durable. Repéré à <http://www.saint-camille.ca/citoyens/plan-strategique-pour-un-developpement-durable>
- Municipalité de Racine. (2015a). Message du maire de Racine. Repéré à <http://municipalite.racine.qc.ca/citoyen-a-racine/mairie-et-vie-democratique/>
- Municipalité de Racine. (2015b). Pour en savoir plus sur notre communauté. Repéré à <http://municipalite.racine.qc.ca/setablir-a-racine/vivre-a-racine/>
- Municipalité de Saint-Gabriel-Lalemant et Comité de développement de Saint-Gabriel-Lalemant. (2017). *Plan de développement 2017-2021*. Repéré à <http://cdn.weblex.commerscale.com/files/Wb7MjiYMrK>
- Observatoire estrien du développement des communautés. (OECD). La Cité-école : au cœur de sa communauté. Repéré à <http://www.oedc.qc.ca/terrain/cite-ecole>
- Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). (2010). *Examens de l'OCDE des politiques rurales : Québec, Canada 2011*. Repéré à : http://www.oecd-ilibrary.org/urban-rural-and-regional-development/examens-de-l-ocde-des-politiques-rurales-quebec-canada-2010_9789264082175-fr
- Organisation internationale de normalisation (ISO). (2015). ISO 14001 :2015 – Système de management environnemental – Exigences et lignes directrices pour son utilisation. Repéré à <https://www.iso.org/fr/standard/60857.html>

- Parc national de la Yamaska. (2014). *Voir la nature au-delà du parc*.
Repéré à <https://www.sepaq.com/dotAsset/2a5bfb12-e055-4a44-9361-34b1dde0dd0c.pdf>
- Pion, I. (2017, 27 août). Mission accomplie à St-Camille. *Latribune.ca*.
Repéré à <https://www.latribune.ca/actualites/estrie-et-regions/mission-accomplie-a-st-camille-ed78f86bd84c0414bb864038f30b7fac>
- Place aux jeunes en région. (s. d.). Séjours exploratoires.
Repéré à <https://www.placeauxjeunes.qc.ca/services>
- Poirier, V. et Savard, S. (2015). Présentation : Le militantisme environnemental au Québec, ou comment l'environnement est devenu un enjeu politique. *Bulletin d'histoire politique*. 23(2). 15-31.
Repéré à <https://www.erudit.org/fr/revues/bhp/2015-v23-n2-bhp01720/1028881ar/>
- Proulx et al. (2010). *Des communautés à revitaliser : Un défi collectif pour le Québec*.
Repéré à https://www.mamot.gouv.qc.ca/pub/grands_dossiers/municipalites_devitalisees/rapport_t_communautes_devitalisees.pdf
- Revenu Québec. (2018). 392 – Crédit d'impôt pour nouveau diplômé travaillant dans une région ressource éloignée. Repéré à <https://www.revenuquebec.ca/fr/citoyens/declaration-de-revenus/produire-votre-declaration-de-revenus/comment-remplir-votre-declaration/aide-par-ligne/350-a-3981-credits-dimpot-non-remboursables/ligne-392>
- Saint-Arnaud, P. (2014, 1 décembre). L'UPA veut freiner l'achat de terres agricoles par des sociétés d'investissement. *La Presse Canadienne*.
Repéré à <http://www.lapresse.ca/affaires/economie/agroalimentaire/201412/01/01-4824227-lupa-veut-freiner-lachat-de-terres-agricoles-par-des-societes-dinvestissement.php>
- Saint-Isidore-de-Clifton. (s. d.) Un peu d'histoire... Repéré à <http://www.st-isidore-clifton.qc.ca/fr/historique-saint-isidore-de-clifton.htm>
- Saint-Isidore-de-Clifton. (2014). Plan d'action municipal « Un village à notre image » 2014-2020.
Repéré à <http://www.st-isidore-clifton.qc.ca/fr/plan-action-municipal.htm>
- Simard, P., Allaire, J.-F., Boyer, G. et Lacroix, I. (2013). La Cité-école au cœur du développement des communautés du Haut-Saint-François : Évaluation du processus de mise en œuvre 2009-2010. (Rapport de recherche). Repéré à http://www.csss-iugs.ca/c3s/data/files/Publications/Rapport_Cite_ecole_version_finale_2013-12-17.pdf
- Société d'habitation du Québec (SHQ). (s.d.). *Le volet III du programme AccèsLogis Québec*. Repéré à <http://www.habitation.gouv.qc.ca/fileadmin/internet/documents/partenaires/acceslogis/presentation-acl.pdf>
- Solidarité rurale du Québec. (2018a). L'histoire de la Politique nationale de la ruralité. Repéré à <http://www.ruralite.qc.ca/fr/Ruralite/Politique-nationale-de-la-ruralite-PNR/Historique>

- Solidarité rurale du Québec. (2018b). Organisation. Repéré à <http://www.ruralite.qc.ca/fr/SRQ/Organisation>
- Solidarité rurale du Québec (SRQ). (2018c). Lancement d'une vaste mobilisation québécoise pour la ruralité. Repéré à <http://www.ruralite.qc.ca/fr/dossiers-ruraux/Communique/Lancement-d-une-vaste-mobilisation-quebecoise-pour-la-ruralite>
- Statistique Canada. (2016a). Le Québec compte plus du tiers des vaches laitières. Repéré à <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/95-640-x/2011001/p1/prov/prov-24-fra.htm>
- Statistique Canada. (2016b). Les Sources, MRC [Division de recensement], Québec et Saint-Camille, CT [Subdivision de recensement], Québec. Repéré à <http://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2016/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&Geo1=CD&Code1=2440&Geo2=CSD&Code2=2440025&Data=Count&SearchText=Les%20Sources&SearchType=Begins&SearchPR=01&B1=Population&TABID=1#nb1>
- Terrien, B. (2018, 16 février). Des incitatifs pour attirer des familles à Saint-François-de-Madawaska. *Infoweek-end.ca*. Repéré à <http://www.infoweekend.ca/actualites/actualite/329851/des-incitatifs-pour-attirer-des-familles-a-saint-francois-de-madawaska>
- Toulouse, I. (2014, 4 juillet). Gaston Michaud livre le fruit de ses expériences. *La Tribune*. Repéré à <https://www.latribune.ca/archives/gaston-michaud-livre-le-fruit-de-ses-experiences-5fc3f7385fb904dd8910f028a1667114>
- Tous ruraux. (2018). À propos. Repéré à <https://tousruraux.quebec/a-propos/>
- Vachon, B. (1998). *Le développement local. Théorie, pratique, réintroduire l'humain dans la logique de développement*. Montréal, Québec : Éditions Gaëtan Morin.
- Vachon, B. (2017a). Le développement régional sous le gouvernement Couillard : La main qui prend est plus gourmande que la main qui donne. Repéré à <http://nousblogue.ca/developpement-regional-gouvernement-couillard-main-prend-plus-gourmande-main-donne/>
- Vézina, G., Blais, P. et Michaud, C. (2003) Les collectivités en milieu rural : bref regard sur les enjeux et sur certaines pistes d'action. Repéré à https://www.mamot.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/observatoire_municipal/veille/collectivites_tire_a_part.pdf
- Vézina, J.-C. (2018, 24 février). Permaculture aux Jardins de Victoria. *Journal le Haut-Saint-François*. Repéré à http://www.estrieplus.com/contenu-permaculture_aux_jardins_de_victoria-1597-38644.html
- Vincent, É. (2016). *La Pommeterie au village*. (Document interne, PowerPoint). Saint-Gabriel-Lalemant, Québec, Canada.
- WWOOF Caada. (s. d.). Qu'est-ce que WWOOF? Repéré à <https://wwoor.ca/fr/a-propos/qui-est-wwoor>

BIBLIOGRAPHIE

- Alarie, M.-H. Les Corporations de développement communautaire : un catalyseur d'énergie. *Le Devoir*. Repéré à <https://www.ledevoir.com/societe/514813/les-corporations-de-developpement-communautaire-un-catalyseur-d-energie>
- Bertrand, N. et Moquay, P. (2004). La gouvernance locale, un retour à la proximité. *Économie rurale*, No280, p. 77-95. Repéré à http://www.persee.fr/doc/ecoru_0013-0559_2004_num_280_1_5474
- Bourdon, M. (2014). *Proposition d'une stratégie d'intervention pour doter et mettre en œuvre une démarche intégrée de développement durable dans les municipalités rurales québécoises* (Essai de maîtrise). Université de Sherbrooke. Sherbrooke, Québec, Canada. Repéré à https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/7070/cufe_Bourdon_Melissa_essai427.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- COOP Carbone. (2018). *Les milieux ruraux du Québec : portraits régionaux*. Repéré à <https://tousruraux.quebec/wp-content/uploads/2018/05/portrait-milieuxruraux-coopcarbone-2018.pdf>
- Corriveau, É. (2017, 9 décembre). Quand les gouvernements de proximité deviennent acteurs de changement. *Le Devoir*. Repéré à <https://www.ledevoir.com/politique/regions/514820/quand-les-gouvernements-de-proximite-deviennent-acteurs-de-changement>
- Fédération canadienne des municipalités. (2018). *Les défis ruraux : des possibilités nationales à saisir*. Repéré à <https://fcm.ca/documents/issues/FCM-Rural-Canada-2018-FR.pdf>
- Fortin, M.J. et Fournis, Y. (2014). Vers une définition ascendante de l'acceptabilité sociale : les dynamiques territoriales face aux projets énergétiques au Québec. *Natures Sciences Sociétés*, vol. 22, p. 231-239.
- Gagné Clermont, S. (2016). *La performance et l'efficacité des stratégies municipales de récupération des matières résiduelles résidentielles – Étude de cas : villes de Victoriaville, Sherbrooke et Gatineau* (Essai de maîtrise). Université de Sherbrooke. Sherbrooke, Québec, Canada. Repéré à https://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/11412/Gagne_Clermont_Stephanie_MEn_v_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Girard, D. (2016). *L'aménagement durable des milieux ruraux québécois* (Essai de maîtrise). Université de Sherbrooke, Sherbrooke, Québec, Canada.
- Lévesque, J. et Labrie, S. (2004). *Vers des communautés durables et en santé : grille d'analyse de projet*. Repéré à : <http://www.rqvvs.qc.ca/documents/file/grille-analyse-projet.pdf>

Ouimet, P.O. (2016). *Multifonctionnalité des territoires ruraux : élaboration d'un outil de développement territorial durable pour la ruralité québécoise* (Essai de maîtrise). Université de Sherbrooke. Sherbrooke, Québec, Canada.

ANNEXE 1 — ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES

Initiative	Personne-ressource	Date et lieu de la rencontre	Indications supplémentaires sur la personne-ressource
Municipalité de Saint-Camille	Sylvain Laroche	Échanges courriel	Natif de Saint-Camille, Monsieur Laroche participe au développement local de la municipalité depuis 1981. Ses champs de formation sont les sciences sociales, la photographie et la création d'entreprises.
Écohameau de La Baie	Patrick Déry	5 avril 2018, conversation téléphonique	Monsieur Patrick Déry réside dans l'Écohameau de La Baie depuis 25 ans. Il possède un baccalauréat en physique et une maîtrise en génie électrique, spécialisée en énergie photovoltaïque. Il est chargé de cours en énergie renouvelable au cégep de Jonquière et est chercheur pour la Chaire TERRE. Sur le terrain de l'Écohameau et grâce à des terres supplémentaires à l'extérieur du site, il exploite une ferme en polyculture-élevage où il produit des légumes en champs et en serre, du lait et de la viande, du bois qu'il transforme sur place, des produits de l'érable, du foin et des céréales.
Coopérative forestière Ferland-Boilleau	Éric Simard	21 mars 2018, et 4 mai 2018, conversation téléphonique	Monsieur Éric Simard est le directeur administratif de la Coopérative forestière Ferland-Boilleau. Monsieur Simard a effectué sa première carrière en analyse informatique de gestion, suite à sa diplomation au baccalauréat de l'Université du Québec à Chicoutimi. Natif du village de Ferland-et-Boilleau, il a effectué son grand retour en septembre 1996, pour rediriger sa carrière vers la Coopérative Ferland-Boilleau.
Pommetterie Saint-Gabriel-de-Kamouraska	Diane Lavoie	22 mars 2018, conversation téléphonique	Madame Diane Lavoie est l'instigatrice du projet de La Pommetterie. Celle-ci est arrivée au village de Saint-Gabriel-Lalemant après son baccalauréat en agronomie obtenu en 2005 et son stage à La Société des plantes de Kamouraska qui lui a fait découvrir la région. (D. Lavoie, communication interne, 16 avril 2018)

ANNEXE 1- ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES (SUITE)

Initiative	Personne-ressource	Date et lieu de la rencontre	Indications supplémentaires sur la personne-ressource
Les Jardins de Victoria	Marc-Sylvain Pouliot	4 avril 2018, conversation téléphonique	Monsieur Marc-Sylvain Pouliot est l'un des membres fondateurs de la coopérative de solidarité Les Jardins de Victoria.
Cité-école	Renée-Claude Leroux	1 mai 2018 et 3 mai 2018, conversation téléphonique	Madame Renée-Claude Leroux est diplômée au baccalauréat en information et orientation professionnelle de l'Université de Sherbrooke. Elle a consacré toute sa carrière dans le domaine communautaire, notamment en employabilité. Après ses études et quelques années dans un emploi à Trois-Rivières, madame Leroux est retournée habiter dans la MRC du Haut-Saint-François. Elle travaille au titre d'agente de développement à la Cité-école depuis 2009.
La Brunante	Gaston Michaud	10 mai 2018, conversation	Monsieur Gaston Michaud est le président et membre du groupe fondateur de La Brunante. Ses années d'implication dans le milieu communautaire lui ont permis d'acquérir une grande expérience dans le domaine, qu'il a mis sur papier dans le livre La terre vue du ciel est le récipiendaire de plusieurs reconnaissances dont la Médaille du Lieutenant-gouverneur pour les aînés (2014), et le prix Hommage Aînés du ministère de la Santé et des Services sociaux (2013).

ANNEXE 2 – MEILLEURES PRATIQUES INTERNES D'INITIATIVES LOCALES

